

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM  
BÖLCSESZETTUDOMÁNYI KAR  
NEVELÉSTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA  
EGÉSZSÉGNEVELÉS DOKTORI PROGRAM

HIDVÉGI PÉTER

**MUNKAHELYI EGÉSZSÉGFEJLESZTÉS LEHETŐSÉGE A  
VÁM- ÉS PÉNZÜGYŐRSÉG SZEMÉLYI ÁLLOMÁNYÁNAK ÉS  
A RENDÉSZETI SZAKKÖZÉPISKOLÁK OKTATÓINAK  
EMPIRIKUS VIZSGÁLATA ALAPJÁN**

PhD-értekezés  
Témavezető:  
Dr. Barabás Katalin  
habilitált egyetemi docens



Szeged  
2015

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1.</b>	<b>BEVEZETÉS.....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>ELMÉLETI HÁTTÉR .....</b>	<b>8</b>
2.1.	Az egészség fogalma, az egészséget meghatározó tényezők .....	8
2.1.1.	Az egészségi állapotot meghatározó tényezők.....	11
2.1.2.	Az egészségnevelés, egészségfejlesztés fogalma.....	13
2.1.3.	Az egészségfejlesztés színterei .....	18
2.1.4.	Munkahely, mint színtér, a munkahelyi egészségfejlesztés .....	19
2.1.5.	Munkahelyi egészségfejlesztés Magyarországon .....	20
2.1.6.	Szakemberképzés.....	21
2.1.7.	A hazai foglalkozás-egészségügyi ellátás rendszere.....	22
2.1.8.	Az egészséges életmódtól a munkahelyi egészségfejlesztésig.....	24
2.1.9.	Rendvédelmi szervek egészségfejlesztési programjai .....	25
2.2.	A munkahelyi lelki egészséget meghatározó tényezők.....	27
2.2.1.	A munkahelyi stressz fogalma .....	27
2.2.2.	A munkahelyi stresszorok.....	28
2.2.3.	A munkafeladattal kapcsolatos stresszorok .....	29
2.2.4.	Munkahelyistressz-modellek .....	31
2.2.5.	Stresszkutatások.....	32
2.3.	A munkahelyi elégedettség .....	34
2.3.1.	A munkahelyi elégedettség meghatározása .....	34
2.3.2.	A munkahelyi elégedettséggel kapcsolatos elméleti modellek .....	37
2.4.	A szervezeti elkötelezettség.....	41
2.5.	A motiváció .....	43
2.5.1.	A motiváció fogalma, motivációs elméletek.....	43
2.5.2.	Szükségletelméletek .....	45
2.5.3.	Folyamatelméletek.....	48
2.5.4.	Az alkalmazottak motivációjának növelése.....	49
2.5.5.	Motivációs kutatások .....	50
2.6.	Munkahelyi légkör.....	52
2.7.	A kutatási terep bemutatás.....	55
2.7.1.	A vámszervezet szervezeti struktúrája.....	55
2.7.2.	A Vám- és Pénzügyőrség szerveinek elnevezése .....	57
2.7.3.	A Vám- és Pénzügyőri Iskola .....	58
2.7.4.	Rendészeti szakközépiskolák.....	59
<b>3.</b>	<b>A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI, HIPOTÉZISEI.....</b>	<b>60</b>
3.1.	A kutatás célkitűzései és kérdései.....	60
3.2.	A kutatás hipotézisei.....	61

<b>4.</b>	<b>MÓDSZEREK.....</b>	<b>63</b>
4.1.	Az elővizsgálat vizsgálati populációja.....	63
4.2.	A nagymintás kutatás vizsgálati populációja.....	64
4.3.	Az elővizsgálat során alkalmazott kérdőív bemutatása .....	65
4.4.	A kérdőíven végrehajtott változtatások, a végleges kérdőív bemutatása.....	68
4.5.	Az interjú.....	69
4.6.	A vizsgálat kvantitatív elemzésének a bemutatása .....	70
<b>5.</b>	<b>EREDMÉNYEK.....</b>	<b>72</b>
5.1.	Az elővizsgálatban résztvevők szociodemográfiai jellemzői.....	72
5.2.	A nagyminta résztvevőinek szociodemográfiai jellemzői .....	82
5.3.	A kutatás függő változói .....	89
5.4.	Összefüggésvizsgálatok .....	114
5.5.	A vizsgált régiók összehasonlítása .....	121
5.6.	Az interjú .....	124
5.7.	A hipotézisek vizsgálata .....	128
<b>6.</b>	<b>EGÉSZSÉGFEJLESZTÉSI TERV .....</b>	<b>146</b>
6.1	Egészségfejlesztési stratégia .....	148
6.2	Cselekvési terv.....	148
6.3	Testnevelési Program.....	151
<b>7.</b>	<b>AZ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE.....</b>	<b>172</b>
	<b>IRODALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>174</b>
	<b>INTERNETES HIVATKOZÁSOK: .....</b>	<b>187</b>
	<b>TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE .....</b>	<b>188</b>
	<b>ÁBRÁK JEGYZÉKE.....</b>	<b>190</b>
	<b>MELLÉKLETEK.....</b>	<b>191</b>
	<b>KÖSZÖNETNYÍLVÁNÍTÁS.....</b>	<b>208</b>

## **RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE:**

WHO:	World Health Organization, Egészségügyi Világszervezet
ENWHP:	European Network for Workplace Health Promotion
VPOP:	Vám- és Pénzügyőrség Országos Parancsnoksága
VPNYDRP:	Vám- és Pénzügyőrség Nyugat-dunántúli Regionális Parancsnoksága
VPKMRP:	Vám- és Pénzügyőrség Közép-magyarországi Regionális Parancsnoksága
VPDAERP:	Vám- és Pénzügyőrség Dél-alföldi Regionális Parancsnoksága
VPDDRP:	Vám- és Pénzügyőrség Dél-dunántúli Regionális Parancsnoksága
VPÉARP:	Vám- és Pénzügyőrség Észak-alföldi Regionális Parancsnoksága
PM:	Pénzügy Minisztérium
ELTE-PPK:	Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar
SE-TSK:	Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar
ÁNTSZ:	Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálat
OMMF:	Országos Munkavédelmi és Munkaügyi Főfelügyelőség
ILO:	International Labour Organization, Nemzetközi Munkaügyi Szervezet
KSH:	Központi Statisztikai Hivatal

## 1. BEVEZETÉS

A pénzügyi és gazdasági világválságot megelőző évek gazdasági és társadalmi fejlődése olyan problémák sorát hozta magával, amelyek a munkavállalók egészségkárosító kockázatait növelték. A munka világát érintő társadalmi hatások átrajzolták a kockázati tényezők prioritási sorrendjét. A klasszikus fizikai, kémiai, biológia kockázati tényezők mellett mára a pszichológiai stresszorok gyakoriságának növekedése jelenti a legfontosabb munkahelyi egészségi ártalmat (Ungváry, 2010).

Az Európai Unió tagállamainak 2002–2006 évekre meghirdetett stratégiája a munkahelyi stresszt helyezi középpontba, mert a kutatási adatok szerint a tizenötök országaiban a munkavállalók 18%-a szenved a munkahelyi stressztől és ennek következményeitől. Az Európai Bizottság munkahelyi egészségvédelemmel és biztonsággal kapcsolatos közösségi stratégiaértékelő jelentésében 2007-ben ezt az arányt magasabbnak ítélte, eszerint a munkavállalók 28%-át érintik a lelki patogén ágensek, 40 millió ember szenved különböző munkahelyi pszichés kockázati tényezők okozta betegségektől. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (*International Labour Organization*, 2005)<sup>1</sup> öt ország vizsgálata alapján (Egyesült Királyság, Finnország, Németország, Lengyelország, USA) megállapította, hogy a lelki problémák incidenciája riasztó mértékben növekszik a munkavállalók körében. Magyarországon a lakosság lelkiállapota szintén aggodalomra ad okot, ennek hátterében jelentős mértékben a munkahelyi stresszforrások állnak. A foglalkoztatottak körében a kezelést igénylők aránya 5,9% (*KSH Társadalmi helyzetkép*, 2005).<sup>2</sup>

A munkahelyek okozta egészségkárosodás markáns gazdasági veszteséggel jár. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (*ILO*, 2005) becslései szerint a munkahelyi stressz költsége egyes országokban a bruttó nemzeti jövedelem 10%-át éri el. A munkakörnyezet a legveszélyesebb emberi környezet, ahol a kockázatok különböző formákban jelentkeznek, így pl.: a munkaszervezést és a munkahelyi emberi tényezőket is a rizikótényezők közé soroljuk. Mindazok a kutatások, amelyek egy sajátos munkahely egészségkárosító paramétereinek feltárására irányulnak, alapját képezhetik a munkahelyi egészségnevelési és egészségfejlesztési terv kidolgozásának (Ungváry, 2010).

Az egészségfejlesztés nemcsak társadalmi, hanem egyéni szintű feladat is, a két szint csak együtt tud hatékonyan működni. Az egészségfejlesztés folyamatába elengedhetetlen bevonni a munkavállalókat, figyelembe kell venni szükségleteiket, és a munkahelyi munkaszervezésről alkotott véleményüket. Az egyéni kezdeményezések nem elegendőek ahhoz,

<sup>1</sup> [http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order\\_online/books/WCMS\\_081882/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order_online/books/WCMS_081882/lang--en/index.htm)

<sup>2</sup> <http://vmek.oszk.hu/06000/06037/06037.pdf>

hogyan egy vállalat hosszú távú sikereket érjen el. A tartós munka- és teljesítőképességhez olyan megközelítésre van szükség, amely a vállalati kultúra szerves részét képezi, és amely szem előtt tartja a munkavállalók testi és lelki jóllétét egyaránt. Az egészségfejlesztésnek az a célja, hogy csökkentse az emberek egészségi állapotában országtól, életkortól, társadalmi osztálytól függően jelenleg fennálló különbségeket, és hogy mindenkinek lehetővé tegye, hogy a számára elérhető legjobb egészségben élhessen (Juhász, 2007). Kutatásom célkitűzésének megfogalmazásakor, amely egy munkahelyi egészségfejlesztő program tervezését célozta, a Vám- és Pénzügyőrség kötelékében dolgoztam. A vezetés szorgalmazta a munkatársak lelki egészségének védelmére és fejlesztésére irányuló vizsgálatomat és intervenciók elképzeléseimet.

Jelen kutatásunk egyik célja, hogy feltárjuk – országos viszonylatban – a Vám- és Pénzügyőrség személyi állományának és a rendészeti szakközépiskolák oktatóinak stresszről, egészségről alkotott vélekedéseit, megvizsgáljuk a rájuk ható munkahelyi, magánéleti stresszt, mérni kívántuk a szervezeti elkötelezettségüket, a munkahelyi motivációt, a munkahelyi elégedettséget, a szervezeti légkört és a karrierlehetőséget. A munkatársak pszichés jellemzőinek olyan feltárására törekszünk, amely lehetővé teszi a rendvédelmi dolgozók és oktatók közösségének szempontjából lényeges munkahelyi egészségfejlesztési és prevenciós beavatkozások empirikusan alátámasztható meghatározását. Célcsoportunk sajátos munkakörben és munkahelyi környezetben dolgozó rendvédelmi szakemberek populációját jelenti. Dolgozatomban szeretném bemutatni a rendvédelmi szervek felépítését és munkafolyamataikat. A rendvédelmi munka, mint a rendvédelmi szervek dolgozóinál általában (rendőrség, büntetés-végrehajtási dolgozók) nagy stresszfactorú, ami a rendvédelmi szervezetek sajátosságaiból fakad. A vám- és pénzügyőri munka esetében, a rendvédelmi szervezetek sajátosságából is fakadóan, óriási felelősség hárul a munkavállalókra: a nagy teljesítmény okozta kényszer, a sokszor munkaidőn túli munkavégzés, a szoros határidők, a felelősségteljes döntések. A rendészeti tevékenység – a lényegéből származóan – döntően utasításos, illetve parancsvizonyok között történik, ezért hierarchikus, autokratikus rendszer. Ez a sajátosság jelentős mértékben befolyásolja a közeg munkahelyi légkörét, erkölcsi jellemzőit. A parancsvizonyok a felelősség problémakörét speciális megvilágításba helyezik, lehetőség nyílik a felelősség körének szűkítésére, esetleg elhárítására is. A hierarchikus rendszernek köszönhetően a dolgozó egyre távolabb kerül vezetőjétől, a vezető-beosztott kapcsolat formalizálódik, a szintek között nagy hierarchikus távolságok vannak, melynek köszönhetően bizonyos információk elvesznek, ami szintén nem kedvező a munkavégzés szempontjából. A vezetők feladatát is megnehezíti az a tény, hogy rendkívül sokféle munkakör irányítása tartozik hozzájuk, és a koordinálásuk is bonyolult. A Vám- és Pénzügyőrség dolgozói nehezen tudnak

megfelelni a fent leírt jellemzőknek, ezért tartjuk fontosnak egy egészségfejlesztési program kidolgozását.

Az értekezés tartalmi részét három fejezet alkotja. A dolgozat első része a munkahelyi egészségfejlesztés, munkahelyi stressz, a munkahelyi motiváció fogalmát tárgyalja. Definiálásra kerül továbbá a munkahelyi elégedettség, a szervezeti elkötelezettség, a karrierlehetőség és a munkahelyi egészségfejlesztés fontossága is. A vonatkozó szakirodalom feldolgozását követően foglalkozunk a munkahelyi egészségfejlesztés fogalmaival, bemutatva azokat, ismertetve a nemzetközi dokumentumokat, chartákat és nyilatkozatokat melyek szorosan kapcsolódnak az egészségfejlesztés témaköréhez. Az elméleti háttér további részében a rendvédelmi szervek vonatkozásában dolgozzuk fel a munkahelyi stressz fogalmát, a munkahelyistressz-modelleket, a stressz és az egészség közötti kapcsolatot. Kitérünk a munkahelyi motiváció fogalmára, a motivációs elméletekre, a munkahelyi motiváció és munkahelyi elégedettség kapcsolatára, és ezek fontosságára, valamint arra, hogy milyen adottak a karrier lehetőségek a rendvédelmi szervek esetében. Bemutatjuk továbbá a Vám- és Pénzügyőrség és a rendészeti szakközépiskolák felépítését, működését és hierarchikus rendjét.

Az elméleti áttekintést követően – az értekezés 2. fejezetében – az empirikus kutatás előkészítéséről, és a módszerek bemutatásáról szólunk. A dolgozat 3. fejezetében közöljük a kapott eredményeket. Az empirikus kutatás két részből áll: első felében a Vám- és Pénzügyőrség személyi állománya, a Vám- és Pénzügyőrségi Iskola oktatói és a rendészeti szakközépiskolák oktatói egy kérdőívet töltöttek ki. A vizsgálatban résztvevők (N=715) különböző demográfiai jellemzőkkel írhatók le. Az itt kapott adatok összevethetők olyan környezeti és egyéni tényezőkkel, mint pl.: munkahelyi légkör, karrier és előmeneteli lehetőség, a munkahelyi stressz, vagy pl.: a döntési jogkör, munkahelyi elégedettség. A kérdőíves kvantitatív vizsgálatot kiegészítettük a munkatársakkal folytatott személyes interjúval (N=75).

A dolgozat 4. fejezetében azt a munkahelyi egészségfejlesztési programot mutatjuk be, melyet a kapott eredmények tükrében és a már meglévő egészségügyi háttér figyelembevételével dolgoztunk ki a Vám- és Pénzügyőrség személyi állományára. Célunk, hogy az egészségfejlesztési tervet eljuttassuk a Vám- és Pénzügyőrség Országos Parancsnokságára, majd annak bevezetése után újra felmérjük az állományt.

## 2. ELMÉLETI HÁTTÉR

A fejezetben - a vonatkozó szakirodalom alapján – mutatjuk be azokat a fogalmakat, melyek szoros kapcsolatban állnak a kutatással, és az erre alapozott egészségfejlesztési tervvel.

### 2.1. *Az egészség fogalma, az egészséget meghatározó tényezők*

Az egészség az egyén szempontjából az egyik legfontosabb – ha nem a legfontosabb – érték, ezért megőrzése az egyén karrierje, gazdasági helyzete, társadalmi státusa szempontjából is döntő jelentőségű. Az embereket rá kell ébreszteni arra, hogy saját magát és családját hozza nehéz, sokszor kilátástalan helyzetbe azzal, ha nem törődik egészségével. Egy-egy ország jövőbeni fejlődése, gazdasági potenciálja nagyban függ a lakosság egészségi állapotától (Simon, 2003).

Számtalan egészségdefiníciót ismerünk, döntő többségük valamilyen egészségnorma köré szerveződik. Ezek a meghatározások nemcsak ismeretelméleti szempontból bírnak jelentőséggel, hanem praktikus következményekkel is járnak a tekintetben, hogy milyen eszközöket tartunk az egészségi állapot befolyásolása, fenntartása, illetve fejlesztése szempontjából megfelelőnek, hatékonyak. Az egészség fogalmára az is jellemző, hogy az elmúlt több mint ötven évben bővült és módosult, miképpen az Egészségügyi Világszervezet (WHO) rövid áttekintésében ez bemutatásra kerül. Az Egészségügyi Világszervezet 1946-os definíciója a következőképpen hangzik: „Az egészség a tökéletes fizikai, szellemi és szociális jóllét állapota, és nem csak a betegség, vagy fogyatékosság hiánya.” A WHO koppenhágai konferenciáján a korábbi egészségmeghatározást komplexebben értelmezték, mégpedig a mindennapi élethez szükséges erőforrásként. Az új meghatározás hangsúlyozza az egyéni és társadalmi létfeltételeket, a fizikai teljesítőképességet és érvényesül az egyén felelőssége is (WHO, 1984). A definíció újabb módosulását az Ottawai Charta továbbfejlesztette: az egészséget a társadalmi, gazdasági és egyéni fejlődés erőforrásaiban láthatjuk. Az egészségi állapotot a társadalmi tényezők, a fizikai környezet, ezen túl pedig az egyén magatartása, ismeretei és tapasztalatai egyaránt befolyásolják (WHO, 1986). A dél-ausztráliai egészségfejlesztési konferencián Adelaideban, negyvenkét ország képviseltette magát. A résztvevők célja az egészséget támogató közpolitika megfogalmazása és végrehajtása. A konferencia záródokumentuma szerint megállapítást nyert, hogy az egészség alapvető emberi jog, így a kormányoknak is komoly felelősségük van állampolgáraik egészségi állapotának javításában, amit az egészséget támogató társadalompolitika révén kell foganatosítani (WHO, 1988).



A harmadik nemzetközi egészségfejlesztési konferenciát 1991-ben a svédországi Sundsvallban rendezték meg. Az első globális szintű egészségfejlesztési konferencián 81 ország képviseltette magát, és felhívta az emberek figyelmét a világ minden táján arra, hogy aktívan vállaljanak részt a környezetük egészséget támogató átalakításában. A Sundsvalli Nyilatkozat (1997) szerint akkor beszélünk egészséget támogató környezetről, ha konvencionális, kulturális örökségekre lehet építeni, és sikerül nagy figyelmet szentelni az egészséget befolyásoló érték- és normarendszerekre. Nagy jelentőség tulajdonítható a politikai dimenzióknak is, hisz a kormányok közvetve és közvetlen módon is jelentősen befolyásolják a lakosság és az egyén egészségi állapotát. Az egészségfogalom gazdasági dimenziója: az egészséggel kapcsolatos tevékenységek állami finanszírozása nem kis terhet ró a központi költségvetésre. A megfelelő környezet kialakításában a nőknek nagyon fontos szerepük van, így a nemek közötti egyenlőség biztosítása is komoly feladat (Tózsá-Rigóné Nagy, 2011).

Az egészségmegőrzés témakörében megrendezett negyedik nemzetközi konferencián került megfogalmazásra a Dzsakartai Nyilatkozat, mely szerint az egészség külső környezeti tényezők (*external environmental factors*), az egyéni viselkedés tényezői (*personal behavior factors*), valamint a személyes tényezők (*host factors*) együttthatásaként jellemezhető (Nagy és Barabás, 2011).

Az 1997. évi egészségügyi törvény megfogalmazása szerint:

- az egészség az egyén életminőségének és önmegvalósításának alapvető feltétele, amely döntő hatással van a családra, a munkára és ezáltal az egész nemzetre;
- mindenkinek joga van olyan ismeretek megszerzéséhez, amelyek lehetővé teszik az egészség megőrzésével és fejlesztésével kapcsolatos lehetőségek megismerését, valamint megfelelő tájékoztatáson alapuló döntések meghozatalát az egészséggel kapcsolatos kérdésekben;
- mindenkinek a saját egészségi állapotáért a tőle elvárható módon felelősséggel kell tartoznia (1997. évi CLIV. törvény 5. § 3. bekezdés az egészségügyről).

A vonatkozó szakirodalomban található egészségfogalmak sorát folytatva az egészség jelenthet egyfajta fizikai és mentális egyensúlyi állapotot is, melynek során az egyén optimális kapacitása birtokában a leghatékonyabban képes megvalósítani azokat a társadalmi szerepeket, melyeket a munkahely, a család és a környezete elvár tőle (Meleg, 2002).

*Seedhouse* 1986-ban definiálja az egészséget egy komplex, plasztikus megközelítésben: „Az egészség optimális állapota egyenlő azon feltételek összességével, amelyek megléte esetén az egyén kibontakoztathatja a számára adott lehetőségek teljes körét.” Ez lehetőséget ad arra, hogy egyénileg mást és mást tartsunk egészségnek, de szükséges a feltételek figyelembevétele.

Ide tartozik, hogy megfelelő táplálékhoz jusson valaki, az időjárás viszontagságaitól védve legyen, hogy hozzájusson minden olyan információhoz, amelynek hatása van az életre, megértse, hogy közösségi lényként csak addig mehet a kibontakozással, amíg azzal másokat ugyanebben nem gátol.

*Antonovsky* (1987) elmélete szerint az egészség gyökereit rendszerszeméletű megközelítésben szükséges vizsgálni. Ennek értelmében az egészség nem egy normális statikus egyensúlyi állapot, sokkal inkább egy aktív, dinamikus önregulációs folyamat. Az emberi létezés alapelve nem a kiegyensúlyozottság és az egészség, hanem az egyensúlyvesztés, a rendellenesség és a szenvedés. *Antonovsky* szalutogenetikus modelljében számos konstruktumot hozott összefüggésbe az egészség gyökereivel, valamint annak megtartásával. Ez a modell nem alkot koherens egészségdefiníciót, szerinte, amennyiben megszületik egy egészségmeghatározás, akkor szükségképpen értéktartalmú lesz, és akkor a személyt olyan szempontok mentén fogjuk megítélni, amelyekhez nekik személyesen semmi közük nem lesz (*Antonovsky*, 1995). Véleménye szerint, amennyiben a külső körülmények összehasonlíthatók, akkor az egyén egészségi állapota annak függvényében fog alakulni, hogy miként szemléli önmagát, és az őt körülvevő világot. Ez azt is meg fogja határozni, hogy az egyén milyen mértékben fogja mozgósítani a saját erőforrásait. Ezt az alapvető szemléleti pozíciót – ahogy a személyek önmagukat és a világot szemlélik – nevezi koherencia érzésnek. A koherencia összerendezettséget és harmóniát jelent. Minél kifejezettebb valakiben a koherenciaérzet, annál egészségesebb, illetve annál hamarabb gyógyul fel esetleges betegségéből.

*Insel* és *Roth* (2007) egészség-betegség kontinuum elméletében az egészség fogalom hat kölcsönös dimenzióra épül, ezek az intellektuális, érzelmi, társadalmi, környezeti, szellemi, spirituális, fizikai jólléttényezők. A szerzők egészség-betegség chihotómia helyett a kontinuum felállítását ajánlják, melynek egyik végpontján az egészség, másik végén pedig a betegség áll. A végpontok nem érhetők el, de ugyanakkor valamennyi élőlény – ha még olyan egészségesnek is tartja magát – jellemezhető kevésbé egészséges összetevőkkel, és a magát mégoly betegnek érző személynek is vannak egészséges részei. Ettől kezdődően tehát nem az a kérdés, hogy valaki egészséges vagy beteg-e, hanem az, hogy az említett kontinuum mentén milyen távolságra van az egyik, vagy a másik végponttól.

Az 1. táblázatban kívántam összefoglalni az egészségfogalom megközelítésének változásait az 1946-os WHO definíciótól a XXI sz-ig bővülő és alakuló meghatározásokig.

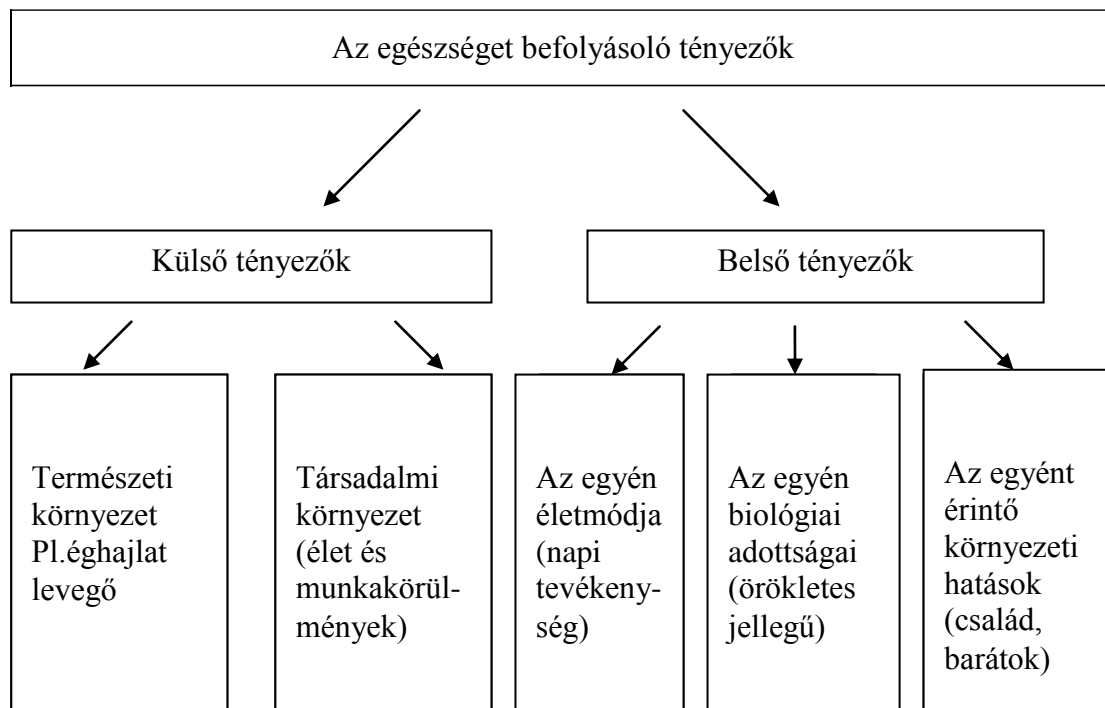
### 1. táblázat. Az egészség fogalmi változásai

Szerző, dátum	A definíció lényege
WHO, 1946	Úgy határozza meg az egészséget, mint a test teljes jóllét állapotát.
WHO (Koppenhága), 1984	Hangsúlyt kapnak az egyéni és társadalmi létfeltételek és az egyéni felelősség.
WHO (Ottawa), 1986	Már beleveszi az egyén ismereteit, a társadalmi tényezőket, valamint a fizikai környezetet.
WHO (Adelaide), 1988	Kormány szinten kell az jobb egészségi állapotot javítani az állampolgárok számára.
Seedhouse, 1986	Az egyén szintjére bontja le az egészséget, vagyis mindenki számára mást jelent egészségesnek lenni, de az alapvető feltételeket figyelembe kell venni.
Antonovsky, 1987	Az emberi létezés alapelve nem a kiegyensúlyozottság és az egészség, hanem az egyensúlyvesztés, a rendellenesség és a szenvedés.
Insel és Roth, 2007	Nem az a kérdés, hogy valaki egészséges vagy beteg-e, hanem az, hogy az említett kontinuum mentén milyen távolságra van az egyik, vagy a másik végponttól.

Jelenleg az egészségnevelés és az egészségfejlesztés irányvonalait Antonovsky elmélete határozza meg.

#### 2.1.1. Az egészségi állapotot meghatározó tényezők

Az egészséget befolyásoló tényezőket két nagy csoportra oszthatjuk: az egyik a külső, másik a belső tényezők (lásd 1. ábra). A külső tényezők közül megemlítendő a természeti környezet, melyben az éghajlatnak és a levegőnek van szerepe, a társadalmi környezet, ide tartozik az élet - és a munkakörülmények. A belső tényezők közé soroljuk az életmódot, a biológiai adottságokat és a környezeti hatásokat. Az életmódhoz tartozik minden olyan tevékenység, melyet az ember rendszeresen végez. Ilyen tevékenység többek közt pl.: a munka, a táplálkozás a mozgás, pihenés, szórakozás. A biológiai adottságok alatt az örökletes tényezőket értjük, pl.: alkat, személyiségjegyek, betegségekre való hajlam. A környezeti tényezők csoportjánál meg kell említeni a természeti környezet, illetve a társadalmi környezet (család, barátok, munkahely) hatásait.



1. ábra  
*Az egészséget befolyásoló tényezők (saját szerkesztés)*

Az egészséget meghatározó tényezők közül a leggyakrabban a genetikai tényezőket, a külső tényezőket, az életmódot, a társas közeg hatásait és az egészségügyi ellátás összefüggéseit emelik ki (Pikó, 2006). Közülük is a leghangsúlyosabb az életmód (43%), a genetikai tényezők (27%) és a környezeti hatások (19%) szerepe, az egészségügyi ellátás csupán 11%-ot képvisel (Varga-Hatos és Karner, 2008).

Az egészségre ható tényezők mindegyike inkább dinamikus, mintsem állandó eleme azoknak az emberi tapasztalatoknak, amelyek meghatározzák a betegségek és a halálozás esélyeit. Az egészségi állapot jelentős korrekcióját szolgáló beavatkozások esetén nem elegendő egyetlen összetevőre összpontosítani, mert az egészséget befolyásoló tényezők az ember élete során jelentős változásokon mennek keresztül. A környezeti tényezők hatása jobban kihat az idős személyekre, a gyerekekre és a valamilyen egészségügyi problémával küzdő emberek egészségére. A kockázatos magatartást meghatározó tényezők sokrétűek, és szorosan összefonódnak egymással, és társadalmi-gazdasági, kulturális és pszichoszociális tényezőkkel. Ezeknek a kölcsönhatásoknak a létezését tudomásul kell venni, és megfelelő elemző módszerek segítségével foglalkozni kell velük. Az egészséget meghatározó összetevők közötti kapcsolatok és kölcsönhatások rendkívül bonyolultak, így a statisztikai modellezés csak olyan egyszerűsített

elemzésre ad lehetőséget, amelyben néhány kiválasztott tényező és azok egymás közötti kapcsolata kaphat szerepet.<sup>3</sup>

Általában az egészséges és az egészségtelen életmód ismérvei csoportosan jelennek meg. Azok az emberek, akik ügyelnek a rendszeres testmozgásra, inkább követik az étrendre vonatkozó aktuális ajánlásokat, és ritkábban dohányoznak. További kutatások szükségesek annak tisztázásához, hogy az egészséget befolyásoló tényezők között mennyire szoros, vagy gyenge a kölcsönhatás.

### 2.1.2. Az egészségnevelés, egészségfejlesztés fogalma

Az egészség megvédése, illetve fejlesztése között bizonyos szemléleti különbségek fedezhetők fel. Az egészségvédelem, az egészségmegőrzés, az egészségnevelés, az egészségfejlesztés fogalma nem új. Az elmúlt évek során az orvosi szaknyelvet uraló angol irodalom megalkotta és elkülönítette egymástól a „*health protection*” (egészségvédelem), a „*health promotion*” (egészségmegőrzés), a „*health education*” (egészségnevelés), és a „*health development*” (egészségfejlesztés) kifejezéseket (Gritz, 2006).

Az egészségvédelem a közegészségügyi tevékenységet fedi le, amely arra irányul, hogy megvédje a társadalmat a fertőző és környezeti ártalmaktól (Kósa, 2010). Az egészségmegőrzés az egészséget a betegség oldaláról közelíti meg, az egészségi állapot megőrzését az egészségügyi ellátás feladatának tekinti.

Hazánkban az egészségfejlesztés és egészségnevelés fogalmakat gyakran egymás szinonímájaként használják, annak ellenére, hogy az egészségnevelésben az egyén ismereteinek döntő hatása van az egészség kialakulásában, míg az egészségfejlesztés egy tágabb fogalom, amely magába foglalja az egészség javítására szánt intézkedéseket és ezen belül az egészségnevelést is.

Hazánkban már a 16–17. században is foglalkoztak egészségügyi felvilágosítással. Ennek első írásos emléke az Apáczay Csere János által kiadott Magyar Enciklopédia. A felvilágosodás korában már az orvosok is írnak életmódtanácsadó és egészségmegőrző kiadványokat. A 19. században két orvosnak – Fodor Józsefnek és Markusovsuky Lajosnak – köszönhető, hogy az egészségnevelő munka kiszélesedett szervezettebbé vált, és kidolgozásra kerültek olyan felvilágosító és nevelő programok, amelyekkel segíteni lehet az egyének magatartás- és életmódváltozását. Elsődlegessé vált az egyének magatartásának, életmódjának változását elősegítő felvilágosító és nevelő programok kidolgozása. Felismerték, hogy ha az emberek változtatnak életmódjukon, akkor elkerülhetik az egészségtelen életvezetés miatti

---

<sup>3</sup> [www.intratext.hu](http://www.intratext.hu)

betegségeket. A figyelmet a betegségről az egyéni életmód felé irányították (Nagy és Barabás, 2011). Megteremtve a magyar köz-, munka-, iskola-, és népegészségügy alapjait. 1925-ben megalakult az Egészségügyi Reform Iroda propagandaközpontja, melynek legfőbb feladata volt kiadványok készítése, egészségfelvilágosítást végzők oktatása, valamint a média ismeretterjesztő munkájában való aktív részvétel. A II. világháború után az egészségnevelő rendszer szétesett és csak a védőoltások, illetve alapvető higiénés szabályok betartására mozgósították a lakosságot. Az 1950-es évektől az egészségügyi tárcához került a népegészségügy újraszervezésének ügye. 1958-ban megalakult az Egészségügyi Minisztérium Egészségügyi Felvilágosító Központja, melynek feladata lett többek közt az egészségnevelési felmérő kutatómunka. 1977-ben Országos Egészségnevelési Intézetre változtatják a központ nevét és a korábbi feladatok mellé még a helyes táplálkozás, a rendszeres testmozgás témaköre is az intézethez kerül. A rendszerváltás után több hasonló tevékenységgel foglalkozó intézményt is összevon a Szociális és Egészségügyi Minisztérium, és megalakítja a Nemzeti Egészségvédelmi Intézetet. 2003-ban újabb átalakítást követően az intézet neve Országos Egészségfejlesztési Intézet lett, mely a felnőtt lakosság egészségfejlesztésért és egészségneveléséért felelős.<sup>4</sup>

A prevenció három szinten valósul meg: elsődleges, másodlagos és harmadlagos prevenció. A primer prevenció a betegségeket kívánja megelőzni, pl. felvilágosítással, védőoltással. A szekunder prevenció, amely a szűrés segítségével kialakuló betegségek korai felismerését jelenti, és hatékonyan hozzájárul az egészség visszaállításához. A tercier prevenció az idült betegekkel, utógondozottakkal és a rehabilitációra szorultakkal foglalkozik, hogy a már bekövetkezett kedvezőtlen egészségi állapot valamelyest helyreálljon. „Az egészségnevelés célja, hogy az egészségkultúrális szint emelésével, az életmód formálásával elősegítse egyrészt az egészség kialakulását, megtartását, a betegségek megelőzését, másrészt, hogy a betegek egészségi állapota mielőbb helyreálljon” (Pál és mtsai, 2005, 29). Az egészségnevelés tehát az egészség megvédésére, megőrzésére, fejlesztésére és visszaszerzésére irányul, melynek legfőbb eszköze a média.

*A primer prevenció egyik hatékony eszköze az egészségnevelés, amelyet a WHO 1998-ban úgy definiált, hogy ez a pedagógiai munka magába foglalja a tudatosan megalkotott lehetőségeket a tanulásra, beleértve néhány megtervezett kommunikációs formát az egészségműveltség fejlesztésére, amely tartalmazza a tudás fejlesztését a személyes és a közösségi egészséghez vezető életkészségek kifejlesztését.*

Az információátadáson alapuló egyén magatartását megváltoztatni kívánó stratégiák nem lehetnek tartósan hatékonyak. Az egészségnevelést szolgáló technikák többfélék lehetnek: a

---

<sup>4</sup> <http://www.oefi.hu/tortenet.htm>

klasszikus felvilágosítás, a rizikómagatartás elleni "életmódváltozást" célul kitűző módszer, a kortárs csoportra vonatkozó egészségnevelői munka, az érzelmi intelligenciát, a társas kompetenciákat, az alkalmazkodást fokozó tréningek, mind egy-egy módszere lehet az egészségnevelésnek (Simonyi, 2004).

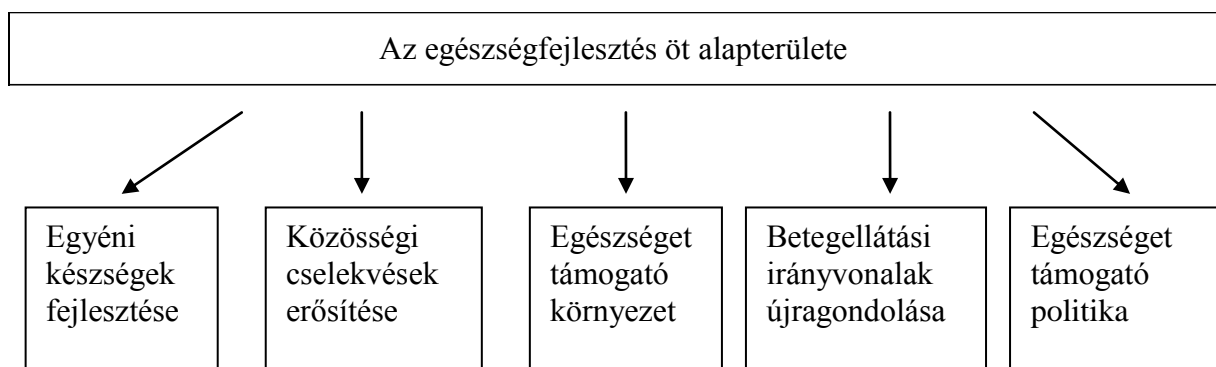
Az egészségfejlesztés egy tágabb fogalom, amelyről először Marc Lalonde tanulmányában olvashatunk, ami 1974-ben jelent meg. Ebben a kanadai egészségügyi miniszter legfőbb megállapításai között szerepel, hogy a gyógyászat és az egészségügyi rendszer korlátozott szerepet tölt be az emberek egészségi állapotában, mert a lakosság egészségi állapotában bekövetkező változás nagyobb részben tulajdonítható a szociális és környezeti feltételek javulásának, mint az orvostudomány fejlődésének, illetve az egészségügyi szolgáltatásokhoz való szélesebb hozzáférésnek.

A globális népegészségügyi programok területén mérföldkönek számít az „Egészséget Mindenkinek 2000-re” program, melyet az Egészségügyi Világszervezet (WHO) harmincadik közgyűlésén, 1977-ben fogalmaztak meg, és 1978-ban Alma-Atában fogadtak el. Az új irányelvek a mai Európai Unió egészségügyét is áthatják. Fő célja volt, hogy 2000-re a világ minden lakosa érje el azt az egészségi állapotot, amely lehetővé teszi a társadalmilag és gazdaságilag produktív életet (WHO, 1984).

Az 1986-os Ottawai Egészségfejlesztési Charta a közösségi egészségmegőrzés politikai kiáltványaként is felfogható. A konferencia „Egészséget mindenkinek 2000-re és azon túl” mottója egy új szemléletet tükröz, és az azonos régión belül iparilag fejlett és elmaradott országok számára is hasonló célokat tűzött ki. Ez a WHO-program egy új népegészségügyi mozgalmat, és az egészségügyi ágazaton kívüli különböző szektorok együttműködését sürgeti az egészség érdekében. A megelőzési stratégiákat is felölelő egészségfejlesztési koncepció, az egészség értékelése, alapvető és befolyásoló tényezőinek meghatározása mellett a hangsúlyt továbbra is az egyén képességeinek fejlesztésére helyezi az állam „szavatolása” mellett (WHO, 1986). Az Ottawai Charta definíciója szerint „az egészségfejlesztés az a folyamat, amely képessé teszi az embereket az egészséget meghatározó tényezők felügyeletére, és ezáltal egészségük javítására” (Kósa, 2010, 6).

Az Ottawai Charta olyan folyamatként definiálta az egészségfejlesztést, „amely módot ad az embereknek, közösségeknek egészségük fokozott kézben tartására és tökéletesítésére. A teljes fizikai, szellemi és szociális jólét állapotának elérése érdekében az egyénnek vagy csoportnak képesnek kell lennie arra, hogy megfogalmazza és megvalósítsa vágyait, kielégítse szükségleteit, és környezetével változzon, vagy alkalmazkodjon ahhoz” (WHO, 1986. 9. o.). Az Ottawai

Chartában megnevezésre kerül az egészségfejlesztés alapelvei és annak öt területe (lásd a 2. ábrát):



2. ábra  
*Az egészségfejlesztés öt alapterülete (saját szerkesztés)*

Az *első* az egyéni készségek fejlesztése. Ha az emberek megfelelő tudással rendelkeznek, akkor képesek a saját egészségüket befolyásolni. A *második* a közösségi cselekvések erősítése. A közösségeknek lehetőségük legyen saját sorsukat befolyásolni, folyamatosan és teljes körűen hozzáférhetőek legyenek az egészséggel kapcsolatos információk és tanulási lehetőségek, valamint a pénzügyi támogatás. A *harmadik* az egészséget támogató környezet fontossága. Ez a rész az élet, a munka és a pihenés hatásaira figyelmeztet. A munkának és a pihenésnek az egészség forrásává kell válnia. Az egészségfejlesztés olyan élet- és munkakörülményeket eredményez, amelyek biztonságosak, ösztönzők, megelégedést hoznak és élvezetesekek. Ide sorolandó még a természetes és a mesterséges környezet védelme. A *negyedik* terület a betegellátás irányvonalának újragondolása. Az egészségügyi ágazat feladatának a egészségfejlesztés irányába kell eltolódnia mindamelllett, hogy intézeti és gyógyító ellátást nyújt. Az egészségügyi ellátás átalakítása is megkívánja, hogy nagyobb figyelmet kapjon az egészségügyi kutatás, és megváltozzék a szakmai képzés, továbbképzés. Az *ötödik* az egészséget támogató politika. Az egészségfejlesztés túlmegy az egészségügyi ellátás keretein, ezért összehangolt, az állam minden szervének tudatos közreműködésére van szükség, ide tartozik a jogalkotás, a költségvetési intézkedések, az adóztatás és a szervezeti változások. A modell felhívja a figyelmet arra, hogy a társadalmi ranglétrán való elhelyezkedés és a halálozási, valamint a betegség előfordulásának aránya között erős korreláció van. Ennek értelmében szétválaszthatatlan a kapcsolat a társas és gazdasági kondíciók, a fizikai környezet és az egyéni életmód között.



Az egészségmegőrzés negyedik nemzetközi konferenciáját Jakartában rendezték. Az egészségfejlesztés fogalmát a Dzsakartai Nyilatkozat a következők szerint módosította: „A meghatározás az egészségfejlesztést, mint folyamatot írja le jelezve, hogy az egészségfejlesztés egy eszköz a célok eléréséhez: az egészségfejlesztés a lakosság egészségkultúrájának széles körű fejlesztésére, az egészséges magatartásra, az egészséget veszélyeztető ártalmak, és megbetegedések megelőzésére irányuló tevékenység” (Nutbeam, 1998).

Az Egészségügyi Világszervezet közgyűlése, a World Health Assembly legutóbbi, 2004-ben megtartott genfi ülésén határozat formájában hívta fel a tagállamok figyelmét arra, hogy kiemelt jelentősége van a fiatalkorúak számára meghirdetett egészségfejlesztési programoknak. Ezek vonatkoznak az alkoholfogyasztásra és a dohányzásra is, melyek az életmóddal összefüggő rizikófaktorok (Kishegyi és Makara, 2004).

Az egészségfejlesztés módszerei rendkívül sokfélék, a közoktatástól kezdve a speciális egészségi problémákkal küzdők számára fenntartott tanácsadó és segítő szolgáltatásokig. Az egészségfejlesztés nem csak az egészségügyi szektor feladata. Hatékony egészségfejlesztés az egyének és a közösségek akarata, motivációja nélkül nem lehetséges. Napjainkra az egészségfejlesztés globális kérdései teret nyertek mind az életmód, mind a környezet, különösen a munkahelyek, a lakó- és helyi közösségek szintjén. A cselekvési programokban is a szociális jelleg erősítése szerepel, de megjelenik a globális perspektíva és felelősség kérdése is (Erősné, 2006).

Az elmúlt húsz évben a témával kapcsolatos szakmai fórumokon a megvalósítás különböző lehetőségeivel és a prioritásokkal foglalkoztak, a nyilatkozatok, irányelvek, ajánlások akcióprogramok keretében hívták fel az érintettek figyelmét az életmód befolyásolására és az egészséget támogató környezet kialakítására (Ottawa (1986), Adelaide, Australia (1988), Sundsvall, Svédország (1991), Dzsakarta (1997) Mexikóváros (2000)). Az egészségfejlesztés az egészség meghatározóit befolyásolja, változást szeretne elérni a szociális ügyek, a pénzügyi, gazdasági és minden olyan területen, amely az emberek életkörülményeit meghatározza. Végső cél, hogy növelje a várható egészséges élettartamot, és csökkentse az országok és a csoportok közti ebbéli különbségeket (Chu, Breucker, Harris, Stitzel, Gan, Gu és Dwyer, 2000). A 2. táblázatban az egészségfejlesztés fogalmának alakulását, bővülését foglaltuk össze.

## 2. táblázat. Az egészségfejlesztés fogalmai

Szerző, dátum	A definíció lényege
Lalonde, 1974	Olyan stratégia, amely „mind az egyének, mind a szervezetek tájékoztatását, befolyásolását és segítségét tűzi ki célul annak érdekében, hogy azok több felelősséget vállaljanak, és aktívabban működjenek közre a mentális és testi egészségre ható ügyekben.
Green, 1980	Az egészségi felvilágosítás és kapcsolódó szervezeti, politikai és gazdasági beavatkozások bármely olyan kombinációja, amely az egészségi állapotot javító viselkedésbeli és környezeti változások elősegítésére lett tervezve.
Nutbeam, 1985	Az a folyamat, amely módot ad az embereknek, hogy az egészségüket befolyásoló tényezőket jobban kézben tudják tartani, és ennek következtében képessé válnak azt tökéletesíteni.
WHO, 1984,1986,1986.	Az a folyamat, amely módot ad az embereknek egészségük fokozott kézbentartására és tökéletesítésére.
Goodstadt és mtsai, 1987.	Az egészség meglévő szintjeinek fenntartása és erősítése hatékony programok, szolgáltatások és szakpolitika megvalósítása által.
O'Donnell, 1989.	Az a tudomány és művészet, amely segít az embereknek olyan életmódot választani, amely az optimális egészségi állapot elérésére irányul.

### 2.1.3. Az egészségfejlesztés színterei

Az egészségfejlesztési folyamat különféle színtereken valósul meg, ezek az alábbiak: iskola, munkahely, egészségügyi intézmények és települések. A következőkben áttekintést adunk a különböző egészségfejlesztési színterekről.

#### *Az iskola, mint színtér*

A fiatalok népesség egészségi állapota évek óta egyre rosszabb. Életkortól függően egyre nagyobb százalékban vannak elhízott gyermekek. Magas a testtartási rendellenességgel rendelkezők aránya. A gyerekeknek nagy az iskolai leterheltségük, egyre kevesebbet mozognak, sok időt töltenek tévé, számítógép előtt. Nagy problémát jelent a drog és alkoholfogyasztás magas aránya. A magyar iskolák legalapvetőbb dokumentumai, a pedagógiai programok, melyeket az elmúlt években több alkalommal is átdolgoztak, és gyakran bővültek az iskola számára előírt újabb feladatok pedagógiai rendszerével is (Nagy, 2005). A gyerekek hosszú éveket töltenek az iskolában, ebben az időszakban lehet hatást gyakorolni a személyiségfejlődésükre, kialakuló szokásaikra. Az iskolai egészségnevelési program kialakításakor a következő fontos témákat kell megjeleníteni: egészséges táplálkozás, szenvedélybetegségekkel való foglalkozás, szexuális felvilágosítás-nevelés, a családtervezés alapjai, testi higiénia, a testedzés, a testmozgás fontossága, prevenció. Fontos egy egészségnevelési team létrehozása is, melyben kiemelten jelentős szerepet kap az iskolaorvos, a

védőnő, a pedagógus, a pszichológus és a logopédus. Segíteni kell megteremteni, és a gyerekek számára elérhetővé tenni azokat a lehetőségeket, amelyek biztosításával a fiatalok maguk is képesek lehetnek egészségük megőrzésére. Ehhez szükséges a heti rendszeres testmozgás, a megfelelő táplálkozás, és tartózkodás az egészséget károsító szenvedélybetegségektől. A túl korai nemi élettel és az abortusszal kapcsolatban a fiatalok hatékonyabb erkölcsi és családi életre nevelésére van szükség, melyet a 2013-as Köznevelési Törvény az erkölcstan bevezetésével igyekszik megvalósítani (Simonyi, 2004).

#### *2.1.4. Munkahely, mint színtér, a munkahelyi egészségfejlesztés*

A munkahelyi egészségfejlesztés viszonylag új terület Európában. Az 1970-es években néhány európai nagyvállalatnál nagy lelkesedéssel fogadták az ezzel kapcsolatos induló projekteket, de mivel azok nem estek egybe a vállalat érdekeivel, gyorsan alábbhagytak ezek a törekvések. Az 1980-as évek második felében újra előtérbe került a munkahelyi egészség és munkahelyi biztonság kérdése. A munkahelyi biztonság és az egészségvédelem terén áttörést jelentett az Európai Bizottság egészségügyi és biztonsági irányelvei. Egy ötéves cselekvési programot dolgoztak ki, melynek célja az egészség előmozdítása, tájékoztatás, oktatás és képzés.

Az Egészségügyi Világszervezet 1986. évi Ottavai Chartája fordulópontot jelentett az egészségvédelem terén. Ekkora már nyilvánvalóvá vált, hogy az egészség, illetőleg az egészségvédelem nem rendelhető el „felülről”, hanem csak minden egyes személy közreműködésével érhető el eredmény. Egyértelművé vált az is, hogy az egészséget nem lehet csupán a betegségek hiányaként meghatározni. A Charta az egészségfejlesztés egyik első meghatározását is megadta: *„Az egészség-fejlesztés egy olyan folyamat, amelynek célja az, hogy minden emberben fokozott mértékben működjön az egészségtudat, és ezáltal képessé váljon egészségének megerősítésére”* (Nutbeam, 1985, 23).

A munkahelyi egészségfejlesztés fontos annak érdekében, hogy megakadályozzuk, illetve megelőzzük a munkával kapcsolatos betegségeket és elősegítsük a munkavállalók megfelelő egészségi állapotát (WHO, 1988).

A munkahelyi egészségfejlesztés, valamint a primer prevenció beavatkozás rendkívül elterjedt. Az egészségügyi beavatkozások kiindulási pontja egyrészt az emberek viselkedésének megváltoztatása úgy, hogy ösztönözze őket az egészséges életmódra, egészséges táplálkozásra és a fizikai tevékenységre. A környezeti tényezők megváltoztatása jelenti a munkakörülmények javítását, a szervezeti kultúrába való beavatkozást és a vezetés hatékonyabbá tételét (Ulich és Wülser, 2009). A fentebb megnevezett célkitűzések a munka világát is érintik. Az egészséget nem veszélyeztető, biztonságos, egészséges munkahely biztosítása valóban kiemelt prioritást

élvezett és élvez a mai napig is az európai munkavédelmi és egészségpolitikában (Kapás, 2007). A Munkahelyi Egészségfejlesztés Európai Hálózata szerint (ENWHP: *European Network for Workplace Health Promotion*):

„A munkahelyi egészségfejlesztés a munkaadók, a munkavállalók és a társadalom valamennyi olyan együttes tevékenységét jelenti, amely a munkahelyi egészség és jól-lét javítására irányul. A cél eléréséhez szükséges lépések és eszközök: a munkaszervezet javítása, a dolgozói részvétel biztosítása és a személyi kompetencia fejlesztése” (Kapás, 2010, 29). Ez a definíció 1997 óta nem szorult kiigazításra, a benne tükröződő szemléletet számos vállalatvezető, munkáltatói és munkavállalói érdekképviselő megerősítette (Galgóczy, 2004).

Antonovsky (1987) felhívta a figyelmet arra, hogy az egészséggel kapcsolatos kutatások többsége mindig azt keresi, hogy mi az, ami beteggé tesz, és nem azt, hogy mi az, ami egészségesen tart. Salutogenetikus modelljének hipotézise szerint minél nagyobb koherenciaérzékkel rendelkezik valaki, annál valószínűbb, hogy meg tud majd küzdeni a rá nehezedő pszicho-szociális stresszorokkal. „A koherencia-érzet olyan globális orientáció, mely annak mértékét fejezi ki, amennyire valaki átfogó és tartós – bár dinamikusan rugalmas – bizalom-érzést ápol az iránt, hogy az élete során akár a belső, akár a külső környezetéből származó stimulusok (ingerek, hatások) strukturáltak, előreláthatók és értelmezhetők. Az ezen stimulusok által támasztott követelményeknek való megfeleléshez rendelkezik elegendő erőforrással. E követelmények kihívásoknak vehetők, vagyis van értelme annak, hogy erőbefektetéssel elköteleződjék a velük való foglalkozásra” (Szakmai Beszámoló, 2003, 9.).

#### 2.1.5. Munkahelyi egészségfejlesztés Magyarországon

A munkahelyekkel szemben évtizedekig a legfőbb elvárás csak az volt, hogy ne károsítsa a dolgozó egészségét. A munkabalesetek számának csökkentése, a munkából adódó megbetegedések megelőzése állt a figyelem középpontjában, ennek eszköze a munkavédelem. A munkavédelem jelenős fejlődésen ment át az elmúlt időszakban. A munkavédelem és a munkahelyi egészségfejlesztés egymásra épített gyakorlata azt eredményezi, hogy csökken a kiesett munkanapok száma, nő a termelékenység hatékonysága, a munkatársak kreativitása és a terhelhetősége (Kapás, 2010).

Magyarország már az európai uniós tagsága előtt, 1999-től tagja volt a *Munkahelyi Egészségfejlesztés Európai Hálózat*nak, így megismerhette az egyes európai országok munkahelyi egészségfejlesztési gyakorlatát, szemléletét, problémáit, valamint részt vett a hatékonysági irányelvek kidolgozásában (Galgóczy, 2004). A munkahelyi egészségfejlesztés magyarországi gyakorlatában némi elmozdulás tapasztalható, de az igazi áttörésre még várni

kell. Magyarországon a 2003-ban országgyűlési határozattal elfogadott Nemzeti Népegészségügyi Program „Egészségfejlesztés a mindennapi élet színterein” c. alprogramjának egységeként működő „Egészséges Munkahelyekért” program foglalkozik átfogó jelleggel a témával. Cél, hogy a munkahelyek, mint együttműködő partnerek a kötelező munkaegészségügyi, munkabiztonsági és foglalkozás-egészségügyi intézkedések megvalósításán túl az ott dolgozók egészségfejlesztését is szolgálják. Lényeges továbbá, hogy tíz év távlatában létrejöjjön a munkahelyi egészségfejlesztés – jogi, gazdasági és szakmai koordinációra épülő – szabályozása, intézményesített háttere, amely lehetővé teszi a munkát végzők egészségének védelmét az egészségesebb munkahelyeken.<sup>5</sup>

#### 2.1.6. Szakemberképzés

Magyarországon jelenleg 5 nagyvárosban Budapesten (ELTE-PPK, SE-TSK), Szegeden, Pécsen, Egerben és Győrben lehet egészségfejlesztést tanulni. A Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Karán levelező és nappali képzés során is el lehet végezni a rekreációs szervezés-egészségfejlesztés szakot. Az alapszak tartalmilag a korábbi képzési rendszer rekreáció-egészségtanár szakának felel meg. A egészségfejlesztési szakirány célja olyan szakemberek képzése, akik a testi, a lelki és a szociális egészségfogalomra alapozott egészségtani, egészségmegőrző és mentálhigiénés ismeretekkel rendelkeznek, közvetítik az egészséges életmódot, a test- és egészségkultúrát a célcsoportok speciális igényeinek, életformájának figyelembevételével. A rekreáció-szervező szakiránytól eltérően az oktatás során nagyobb hangsúlyt kapnak az elméleti jellegű tárgyak (pl. szakmaspecifikus szociológia, egészségfejlesztési marketing, tanácsadás-elmélet). A szakirányon végzettek általában az oktatási és társadalmi intézményekben, illetve civil szervezeteknél találnak munkahelyet.

Győrben a Nyugat-Magyarországi Egyetem Apáczai Csere János Kar létesítményeiben indult rekreációs szervezés és egészségfejlesztés szak, rekreációs szervező és egészségfejlesztő szakiránnyal. A cél olyan szakemberek képzése, akik megalapozott elméleti, gyakorlati ismeretek és készségek birtokában hozzájárulnak az egészséges életmód megalapozásához, a rekreációs és mentálhigiénés kultúra kialakításához, valamint a fent említettek feltételeinek megteremtéséhez a családokban, és a társadalmi (egészségügyi, szociális, nevelési-oktatási) intézményekben. Alapképzésben még a Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Karán, és Egerben, az Eszterházy Károly Főiskola Testnevelés és Sporttudományi Karán lehet tanulni rekreációs szervezést és egészségfejlesztést. A képzési idő mindenhol egységesen 6 félév.

---

<sup>5</sup> <http://mek.oszk.hu/11000/11068/11068.pdf>

Mesterképzésre a Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Karán, a Nyugat-magyarországi Egyetem Művészeti, Nevelés- és Sporttudományi Karán illetve a Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Karán van lehetőség. A képzési idő mind a három helyen öt félév, és a felsőfokú oklevéllel rendelkezők számára vannak meghirdetve.<sup>6</sup>

#### *2.1.7. A hazai foglalkozás-egészségügyi ellátás rendszere*

Az emberek munkaképes életük mintegy egyharmadát munkahelyükön töltik, ezért szoros kapcsolat van a munkakörülmények és a munkavállalók egészségi állapota között. A munkahelyeken a korszerű munkavédelem, a foglalkozás-egészségügyi rendszer és a munkavállalók együttműködésével érhető el a munkavállaló egészségmegőrzése. A fentieket figyelembe véve a munkahelyi egészségmegőrzés nem csupán orvosi feladat, hanem a munkakörülmények és a munkaszervezés fontos része. A munkahelyeken zajló egészségfejlesztésnek túl kell mutatnia a tradicionális foglalkozás-egészségügyi ellátáson és az egészségfejlesztési stratégiákon. Nem elegendő a biztonságos fizikai környezet megteremtése és az egészséget támogató életvitel kialakítása. A vállalati egészség növelését célzó erőfeszítéseknek meg kell határozni az alapvető szociális, pszichológiai és fizikai tényezőket egyaránt. A munkavállalók egészségi állapotának megőrzéséhez és javításához átfogó munkahelyi stratégiára van szükség. A módszer kidolgozásakor figyelembe kell venni a munkahely jellegét, hogy milyenek a munkafeltételek, a munkavállalók tesznek-e valamit egészségük megőrzése érdekében. Olyan munkahelyi egészség-megőrzési stratégiát kell kialakítani, ami mindenki számára azonos esélyt, lehetőséget biztosít a jó egészségi állapotra, mely egészséget támogató rendszerek fejlesztésére irányul, és a dolgozók hatékony részvételét, együttműködését célozza meg. A munkahelyi egészségmegőrzésben döntő szerepe van a foglalkozás-egészségügyi szolgálatnak.

A foglalkozás-örvostan egészségkárosodást megelőző tevékenysége két alappilléren nyugszik: az alkalmassági vizsgálatokon (alkalmas-e az adott szakmára, munkakörre a munkavállaló, illetve személyi higiénés alkalmassági vizsgálatok), és a kockázatok becslésén, értékelésén, elkerülésén, megszüntetésén, illetve kezelésén.

A foglalkozás-egészségügy felügyelete 2007-ig az ÁNTSZ-hez tartozott, majd 2007-ben a munkaegészségügy irányítása átkerült az OMMF-hez. A 2010-től az OMMF-hez tartozó regionális munkavédelmi felügyelőségek helyett a fővárosi és megyei kormányhivatalokban működő Munkavédelmi és Munkaügyi Szakigazgatási Szervekként folytatják működésüket.

---

<sup>6</sup> [www.felvi.hu](http://www.felvi.hu)

Magyarországon törvény határozza meg a munkáltató kötelezettségeit a foglalkozás-egészségügy terén (lásd. 1993. évi XCIII. törvény 38). Eszerint a munkáltató köteles biztosítani és finanszírozni munkavállalói számára egészségügyi alapszolgáltatásokat. Magyarország munkavédelmi normarendszerének központi elemét a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény jelenti. Elsődleges a kockázatokra alapozott megelőzési stratégiák alkalmazása és a védelem minimális követelményeinek teljesítése (Cseh és Felszeghi, 2012). A munkahelyi egészségvédelem része a népegészségügynek (annak elméleti kereteit határozza meg), de gyakorlati végrehajtása a munkavédelmi intézményrendszerben - a foglalkozás-egészségügyi alapellátás és a munkahigiénés szolgáltatás igénybevétele révén - valósul meg.

Jelenleg a foglalkozás-örvostan oktatását a hazai orvostudományi felsőoktatási intézményekben, Budapesten, Pécsen, Szegeden és Debrecenben foglalkozás-örvostan tanszéki csoportok végzik. A foglalkozás-egészségügyi orvos (foglalkozás-örvostan szakorvos, vagy üzemorvostan szakorvosi szakképesítéssel kell rendelkeznie) egészségügyi szakember legfőbb feladata, hogy ne legyen egészségromlás, egészségkárosodás. A munkahelyi egészségfejlesztés, az idősödő munkavállaló aktív életkorának meghosszabbítása jelentősen járulhat hozzá az aktív korú lakosság egészségének megőrzéséhez. Működésük célja, hogy az egészséges emberek egészségét a munkavégzés során hatékony közreműködésükkel tartósan fenn lehessen tartani, ezzel széleskörű népegészségügyi stratégiák kivitelezésének lehetnének aktív szereplői. Az orvosok nagyobb része háziiorvosi ellátást is végez. Hazánkban közel 2700 orvos lát el foglalkozás-egészségügyi tevékenységet.

A foglalkozás-egészségügyi orvos feladatai sokrétűek. Az 1997. évi CLIV. törvény az egészségügyről meghatározza a foglalkozás-egészségügy feladatát. Részt vesz:

- munkaköri alkalmassági vizsgálatokban, a munkavállalók szakorvosi vizsgálatokra küldésében, a foglalkozási megbetegedések, fokozott expozíciós esetek bejelentésében és kivizsgálásában,
- a munkavégzés egészségkárosító hatásainak vizsgálatában,
- az egyéni védőeszközökkel kapcsolatos tanácsadásban,
- a munkavállalók munkakörülményeivel kapcsolatos felvilágosításban,
- a munkahelyi veszélyforrások feltárásában,
- a foglalkozás-egészségügyi, -fiziológiai, -ergonómiai, -higiénés feladatok megoldásában,
- az elsősegélynyújtás és a sürgős orvosi ellátás megszervezésében, az elsősegélynyújtók szakmai felkészítésében,
- a munkáltató katasztrófamegelőző, -elhárító, -felszámoló és az előidézett károsodások rehabilitációs tervének kidolgozásában,

- a foglalkozás-egészségügyi rehabilitációs tevékenységben.

A munkahelyi egészségmegőrzés, illetve egészségfejlesztés – noha elsődlegesen a munkavállalói célpopulációra irányul – nemcsak munkavédelmi, hanem népegészségügyi célokat is szolgál. Munkabiztonsági, munkaegészségügyi elemein túl döntően a szociális munkavédelem körébe tartozik, mivel a foglalkozási egészség megtartását, helyreállítását és fejlesztését célozza egyéb védelmi, foglalkoztatási, ellenőrzési, biztosítási és felelősségi törvények keretei között az életmódot is befolyásoló akcióprogramokban, kampányokban való közreműködés révén.

A vállalatok az egészségközpontú munkaszervezéssel és jó vállalati szociálpolitika alkalmazásával pozitív hatást érhetnek el mind a munkavállaló, mind pedig a munkaadó számára (pl. szakemberekhez fordul pszichoszociális problémákkal küszködő vagy szenvedélybeteg dolgozókkal kapcsolatban, stresszkezelő tréningeket szervez különböző célcsoportoknak, munkahelyen belül védi a nem dohányosokat, vagy gondoskodik a vállalati egészséges étellekről).

Az ilyen jellegű odafigyeléssel is jó hatást érhet el a munkaadó, mert a munkavállaló a jobb egészségi állapot következtében nagyobb örömmel végzi a munkát, jobb lesz a munkahelyi légkör, csökken a munkahelyi stressz, nagyobb lesz a személyes felelősségérzet is. A munkáltató számára is megéri a befektetés, hiszen csökken a betegségek miatti hiányzások száma, nőni fog a termelékenység, kevesebb lesz a fluktuáció és javulnak a munkatársi kapcsolatok. A gondoskodó szervezetnek, ezáltal nagyobb lesz a megbecsülése, és a cég pozitívabb arculatának kialakítása (Kishegyi és Makara, 2004).

#### *2.1.8. Az egészséges életmódtól a munkahelyi egészségfejlesztésig*

Az 1960-as évektől a fejlett iparosodott országokban jelentős változások történtek a munka világát érintően. Manapság az új terméket minél gyorsabban piacra kell dobni, a minőséget pedig növelni kell. A luxemburgi nyilatkozatban megfogalmazták, hogy a munka világát illetően a 21. század legfontosabb kérdései a munkanélküliség csökkentése, az új információs technológiák alkalmazása, az idősödő dolgozók aktív, munkaképes életük meghosszabbítása, a szolgáltató szektor növekvő jelentősége és a fluktuáció (Ulmer és Groeben, 2004).

A munkahelyi egészségfejlesztés fogalma és tartalma viszonylag új keletű, és az 1970-es évektől kezdődően jelentős fejlődési folyamaton ment át. Korai fejlődési szakaszaiban a munkahelyi egészségfejlesztés egy kockázati tényező megszüntetését, betegségek megelőzését, illetve életmódbeli szokások változtatását jelentette. Az 1980-as években a munkahelyi egészségfejlesztést a wellnes-programok uralták, melyek leginkább a nyugati országokban



terjedtek el; többek között az Amerikai Egyesült Államokban. A wellness-programokat később kibővítették olyan szolgáltatásokkal is, mint egészségügyi szűrések, stresszkezelések, egészségügyi klubok, táplálkozási tanácsadások, egészségügyi előadásokkal és testmozgás-programokkal. Amerikaiak milliói több órát töltenek hetente – de akár naponta is – futással, sétálással, kerékpározással, vagy a testmozgás más formáival. Becslések szerint a legtöbb amerikai aerobikra jár. A fejlett és gazdag országokban a munkahelyi egészségfejlesztés címszó alatt ez a wellness-megközelítés maradt a domináns több multicégnél is (*Chu és mtsai, 2000*).

#### *2.1.9. Rendvédelmi szervek egészségfejlesztési programjai*

A finn foglalkozás-egészségügyi rendszer a rendvédelmi szervek dolgozóit vizsgálta. Az egészségügyi felmérésben a következő szervek dolgozói vettek részt: tűzoltók, rendőrök, katonák, határőrök, vámtisztek, büntetés-végrehajtási dolgozók, a sürgősségi központ munkavállalói és biztonsági őrök. Azért esett rendvédelmi dolgozókra a választás, mert ezekben a szakmákban rendkívül erős a munkamegterhelés, különféle veszélyeknek vannak kitéve a dolgozók, és speciális fizikai és mentális képességekkel kell rendelkezniük a munkavállalóknak. A kutatás végső célja egy olyan komplex cselekvési program kidolgozása volt, amely előremozdíthatja az egészségügyi, biztonsági és a dolgozók jólétét a rendvédelmi szektorban (*Lusa, Saarinen és Louhevaara, 2005*).

Hasonló egészségügyi felmérés készült az Amerikai Egyesült Államokban is. Ebben az esetben az egészségfejlesztési program célja az volt, hogy javítsa a harci készséget, a harci hatékonyságot, az életminőséget, a fizikai és a lelki egészséget a katonák és családtagjaik részére, valamint a nyugállományban lévő dolgozóinak is biztosítsa ezen ellátásokat. Az egészségfejlesztési program 5 nagy területből áll: a munkahelyi stressz kezelése, az alkohol és a kábítószer-fogyasztás megelőzése és ellenőrzése, az öngyilkosság megelőzése a hadsereg és családtagjaik körében, egészségügyi szűrővizsgálatok, rekreációs és szabadidős tevékenységek biztosítása. A hadsereg létrehozott egy egészségfejlesztési tanácsot is, melynek feladata, hogy ellenőrizze és felügyelje az egészségfejlesztési programban leírtak megvalósulását (*Headquarters Department of the Army, 1996*).

Az egészségfejlesztési kezdeményezések világszerte folynak a börtönökben, többek között nagy hangsúlyt fektetnek a stressz kezelésére, hiszen a börtönök stresszel és frusztrációval áthatott helyek. A stressz kezelésének egyik fontos eszköze a testmozgás, az alternatív gyógy módok mozgásterápiái közül a jóga. A jóga az, amit már Nagy Britanniában és Kaliforniában is bevezettek a fogvatartottaknál, hisz előnyös eszköze a fizikai és mentális feszültségek levezetésére. Meg kell tanítani a fogvatartottakat a jó életminőség kialakítására,

konfliktushelyzetek megfelelő kezelésére, önmaguk elfogadására, a helyes döntésképeség kialakítására. A szexuális egészség védelmében elsődleges fontosságú a HIV-fertőzés prevenciója és más nemi úton terjedő fertőző betegségek megelőzésének megismertetése és a védekezés betartatása (*Egg, Pearson, Cleland és Lipton, 2000*).

Az Egészségügyi Világszervezet európai régiója elindította a büntetés-végrehajtási intézetek adatbázisát annak érdekében, hogy felhívja a figyelmet az egészségügyi állapotok problémáira (*WHO, 2003*). Az egészségfejlesztés megvalósításának három kritikus pontja van a börtönökben:

- az átlagnépességhez képest a foglyok nagyobb mértékben szenvednek a különböző betegségektől,
- az egészségfejlesztési beavatkozások vajon mennyire lehetnek sikeresek börtönkörnyezetben,
- a sikeres beavatkozások azonban előnyösek lehetnek nemcsak a foglyoknak és a büntetett előéletűeknek, hanem a családjaiknak, és végső soron a közegészségügynek és az államkincstárnak is (*Hammett, 2001*).

Úgy gondoljuk, hogy a világ számos országában elmondható, hogy a büntetés-végrehajtási intézetek a betegség melegágyai. Az egészségügyi problémák előfordulási gyakorisága sokkal nagyobb, mint az átlagnépességben. Egy, az Egyesült Királyságban végzett egészségügyi felmérés során megállapítást nyert, hogy a rabok 90%-a mentális egészségügyi problémákkal küzd, több mint 80%-uknál fordul elő kábítószer-probléma, magas a Hepatitis B és C fertőzés aránya (a férfiak 8%-a, a nők 12%-a fertőzött). A börtönökben és a brit kormányzati politikának szerves részét képezi az egészségfejlesztés (*Watson, Stimpson és Hostick, 2003*).

Magyarországon hasonló, a rendvédelmi szervek dolgozói körében végzett munkaegészségügyi felmérések és egészségfejlesztő programok a külföldi példákkal ellentétben nem készültek; ennek a hiánynak a pótlására, illetve a rendvédelmi szervnél a Vám- és Pénzügyőrség keretein belül vállalkoztunk egy komplex mentálhigiénés állapotfelmérésére, valamint a kapott eredmények alapján egy intervenciós program megtervezésére.

## 2.2. A munkahelyi lelki egészséget meghatározó tényezők

Ebben a részben áttekintjük a munkahelyi stressz fogalmait, a legfontosabb munkahelyistressz-modelleket, és foglalkozunk a stressz és az egészség közötti kapcsolattal.

### 2.2.1. A munkahelyi stressz fogalma

A stressz fogalmának bevezetése Selye János nevéhez fűződik. Megfogalmazása szerint a stressz az emberi szervezetnek a konfliktusos helyzetekre kiépített egyik védekező mechanizmusa. A stressz forrása az egyénben, a környezetben, illetve a kettő közötti kapcsolatban keresendő. A stressz a környezeti ingerek hatására kiváltott lelki feszültséget jelenti. A stresszt előidéző tényezőket stresszoroknak nevezzük. A szervezet stresszorra adott válaszát három szakaszra bonthatjuk (*Helman, 1997*):

- (1) a vészreakció, mely az ártalmas behatás tudatosulását kíséri;
- (2) az ellenállás szakasza, mely során a stressz előtti állapothoz képest magasabb funkcionális szintre emelkedik a szervezet működése;
- (3) a kimerülés szakasza, melyben a stresszor folyamatos hatása közepette képtelen a további megküzdésre.

A stressz lehet pozitív és negatív. Az *eustressz* („jó stressz”) védő és az alkalmazkodást segítő szerepet játszik, az önbeteljesítés stressze. A *distressz* („rossz stressz”) azonban kóros változásokat eredményezhet (*Selye, 1964*). Ez akkor lép fel, ha a stresszorról való megküzdés során nincs lehetőség a meglévő képességek felhasználására, vagy újak szerzésére, s ez hosszútávon testi-lelki károsodáshoz vezet.

A munkavállaló egészsége, boldogsága, sikere múlik azon, milyen mértékben képes alkalmazkodni a stresszhelyzetekhez. Aki ezeket a helyzeteket nem tudja megfelelően kezelni kudarcot vall, s annak fizetnie kell érte betegséggel, depresszióval, rossz teljesítménnyel (*Norfolk, 1979*). A munkahelyi stresszt nemzetközi, európai és nemzeti szinteken is mind a munkáltatók, mind a munkavállalók számára gondot okozó kérdésként határozták meg. A mai magyar társadalomnak is fel kell ismernie, hogy a munkahelyi és társadalmi bizonytalanság miatt kialakuló krónikus stressz a korai egészségromlás és halálozás bizonyított rizikófaktora (*Kopp, 2007*). Általánosan elfogadott tény, hogy hosszan tartó stressz negatív hatással van mind az egyén egészségére (*Mohren, Swaen, Kant, Amelsvort, Borm és Galama, 2003; Ursin és Eriksen, 2004*), mind a szervezet felé való beállítódásra (*Cropanzano, Rupp, és Byrne, 2003; Lee és Ashforth, 1996*). A munkavállalók egészségi állapotának megőrzéséhez és javításához átfogó munkahelyi stratégiára van szükség. Az eljárás kidolgozásakor figyelembe kell venni a munkahely jellegét, a munkafeltételeket, hogy mit tesznek a munkavállalók egészségének

érdekében. A munka világában egyre jobban megfigyelhető a pszichológiai stresszorok gyakoriságának növekedése. Az Európai Unió 15 tagállamában végzett felmérés szerint a dolgozók mintegy 18%-a szenved munkahelyi stressztől vagy annak következményeitől. A munkahelyi stressz ma ugyanabban a körben a dolgozók 28%-át érinti (*Kopp és Bugán, 2009*). A stressz a munkavállalók egészségére és az általános jólétre már régóta ismert befolyásoló tényező. A nyugati országokban korunk egyik legsúlyosabb munkahelyi veszélyeként említik a munkahelyi stresszt (*Daley és Parfitt, 1996*). A munkahelyi stressz 50–80%-ban befolyásolja a munkavállalók egészségét, és már rövidtávon is számos megbetegedést okozhat, mind testi (gyomorfekély, magas vérnyomás), mind lelki bajokat (depresszió). Hosszabb távon akár végzetes is lehet, visszafordíthatatlan károkat okoz, hiszen a tartósan feszült légkör, illetve a túlzottan pörgő ritmus jelentősen növeli a szív- és koszorúér-, valamint a daganatos megbetegedések kialakulásának veszélyét (*Dollard és Winefield, 1996; Jamal és Badawi, 1993*). A stressz következtében fellép a munkahelyi elégedetlenség, az alacsony szervezeti elkötelezettség, a kiégés, a gyakori hiányzás, és a romló munkahelyi teljesítmény (*Jamal, 1985; Jamal és Baba, 1997; Jamal és Badawi, 1995; Westman és Eden, 1996*).

Az Európai Bizottság 1999-es Útmutató a munkahelyi stresszről című kiadványa a munkahelyi stressz jelenségét így jellemzi: „a munka tartalmának, szervezésének és környezetének kedvezőtlen és ártalmas aspektusaira adott érzelmi, kognitív, viselkedési és pszichológiai reakciók mintázata. Olyan állapot, amit magas fokú izgatottság és aggodalom jellemez, és gyakran kíséri a dolgokkal való meg nem birkózás érzése”. A stressz fizikai, pszichológiai vagy szociális panaszokkal, működési zavarokkal kísért állapot, amely abból ered, hogy a személyek úgy érzik, nem képesek áthidalni a szakadékot a képességeik és a tőlük elvárt követelmények, vagy a velük szemben támasztott elvárások között. Az egyén rövidtávon képes alkalmazkodni a nyomáshoz, ami pozitívnak tekinthető, de nagyon nehéz lépést tartani azzal, ha valaki tartósan nagy nyomásnak van kitéve.<sup>7</sup>

### 2.2.2. A munkahelyi stresszorok

A stresszkeltő események lehetnek pszichikai vagy fizikai jellegűek (*Juhász, 2003*). A vonatkozó tanulmányok szerint a munkahelyhez kötődő leggyakoribb stresszes események a következők: leggyakoribb munkahelyi stresszes események, amik a különböző tanulmányokban megjelennek; mennyiségi túlterhelés, munkahelyi konfliktusok a kollégákkal és a felettesekkel, és nem megfelelő munkaszervezési feladatok (*Bolger, DeLongis, Kessler és Schilling, 1989; Peeters, Buunk és Schaufeli, 1995; Reicherts és Pihet, 2000*).

---

<sup>7</sup> <http://www.berbarometer.hu/main/kutatasaink-kiadvanyok/apb-mezogazd-beszamolok-2008I-mell1.pdf>  
A munkahelyi stressz különös tekintettel a szociális partnerek feladataira dr. Borbély Szilvia 2008

Cooper és Davidson (1987) szerint a munkahelyi stresszorok a következők lehetnek: a munkafeladattal kapcsolatos, a munkakörnyezettel kapcsolatos, és a szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok (Cooper és Davidson, 1987, idézi Juhász, 2007).

### 2.2.3. *A munkafeladattal kapcsolatos stresszorok*

Minden munkaköri leírásnak lehetnek olyan elemei, amelyek adott időpontban stresszorokká válhatnak. Ilyenek lehetnek a mennyiségi vagy minőségi túl-, vagy alulterhelés. Minőségi túlterhelés esetén az elvégzendő feladat túl bonyolult, mely az önértékelés csökkenéséhez, végső soron teljesítménycsökkenéshez vezethet. A munkafeltételek hiánya is ide sorolandó, melynek során nem állnak rendelkezésre azok az eszközök, amelyek a hatékony, gyors munkavégzést lehetővé teszik. A munkakörhöz kapcsolódó veszélyes körülmények (pl. a rendőr, tűzoltó esetén), a váltott műszak, a túlszabályozott munkafeladatok, a befolyásolhatatlanság, az önállóság hiánya szakmai bizonytalansághoz vezetnek. Ha kiszámíthatatlanok, vagy gyorsan változnak a munkafeladatok, értékelési kritériumok, vagy a munkakörhöz tartozó technológiai változások állandó alkalmazkodást kívánnak a dolgozóktól, továbbá a rövid határidők, túlórák, a több műszakos munkarend, éjszakai munkavégzés, mind a munkavállalók egészségi állapotát negatívan befolyásolják.

#### *A munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok: fizikai környezet jellemzői*

Ebben jelentős egyéni különbségek lehetnek attól függően, ki, mennyire tudja tolerálni az olyan zavaró környezeti ingereket, mint:

- zaj, hőmérséklet változás, megvilágítás, szennyezett levegő, kellemetlen szagok, sugárzás, rezgésártalmak, a munkaeszközök és a munkahelyi berendezés nem megfelelő kialakítása (ergonómia);
- a személyes tér hiánya, túlszűfolttság (egyterű munkahelyek);
- ellátási feltételek (étkező, dohányzó);

#### *A munkahelyi szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok*

Az egyénnek valamely szervezetben betöltött szerepe jelentős mértékben meghatározza, hogy milyen feladatokat lát el, a végrehajtás során milyen hatások érik, s azokra milyen eszközökkel válaszol. A munkahelyi stressz szempontjából egyéni és csoportszintű stresszorokat is megkülönböztetünk, s mindezen túl a szervezeti szintű stresszorok is nehezítik a dolgozók helyzetét (lásd 3. számú ábrát).



3. ábra

*A munkahellyel kapcsolatos stresszorok összefoglaló ábrája (saját szerkesztés)*

Egyéni szintű stresszort jelenthet a munkakör pontatlan meghatározása, vagy az egymásnak ellentmondó, vagy egymást kizáró követelmény. A túl sok vagy túl kevés felelősség, a nem megfelelő ütemű előrelépés egyaránt munkahelyi stresszorként szerepelhet. A csoportszintű stresszorok közül fontos megemlíteni a felettséssel, beosztottal való ellentétet, a jó munkatársi kapcsolatok, illetve az összetartás hiányát. Ezek erőteljesen befolyásolják a munkahelyi légkört. A csoporton belüli konfliktusforrás lehet, amikor a dolgozót hosszabb időn át a kollégái és/vagy vezetői zaklatják, inzultálják, gúnyolják, burkoltan gyanúsítják. Szervezeti szintű stresszorhoz tartozik a munkahely szervezeti légköre. Ennek tényezője a szervezeten belüli kommunikáció, a szervezeti kultúra, a viselkedésre vonatkozó szigorú korlátozások, és a vezetői stílus. Lényeges kérdés továbbá, hogy a munkavállalók részt vehetnek-e a munkájukat érintő döntésekben, mennyire biztos az egyén állása, illetve milyen mértékű a dolgozók lemorzsolódása. A szervezeten kívüli stresszorokhoz sorolhatók a családi kapcsolat, az anyagi és társadalmi problémák, a családi és munkahelyi szerepek összeegyeztetésének nehézségei, a meggyőződések és a szervezeti politika közti konfliktusok, az elidegenedés és anómia, a gyakori költözés, a munkahelyre való bejutás és az életkörülmények (Juhász, 2007).

#### 2.2.4. Munkahelyistressz-modellek

Az elmúlt három évtizedben a leggyakrabban két fő elméleti modellt használnak. Az egyik – és egyben a legtöbbet vizsgált – modell a Karasek nevéhez fűződő Megterhelés-Kontroll-Támogatás modell, amely szerint egészségre káros, krónikus stresszállapotot válthat ki, ha a munkahelyi túlzott megterhelések mellett a munkavállalónak nincs lehetősége saját munkakörülményeinek befolyásolására (Karasek, 1979). Karasek a munkahelyi stresszforrásokat nem külön, hanem egymással kölcsönhatásban kezelte. A munka két alapjellemzőjét különbözteti meg: a munkakövetelmények, a megterhelés (*job demand*) és a döntésekre irányuló autonómia, vagyis a kontroll (*control*) változókat. Úgy vélte, a munkahelyi terhelés nem okoz feszültséget, ha a körülmények a követelmények teljesítéséhez megfelelőek. Ebben a modellben a munkahelyi stressz forrása a a kontroll és a követelmények viszonyában keresendő. Karasek értelmezésében a követelmény kategóriába olyan a munkakörnyezetben tapasztalt pszichológiai stresszorok tartoznak, mint a munkaterhelés, a feszített munkatempó, és az egymásnak ellentmondó elvárások.

A kontroll összetevői egyrészt a képességekkel kapcsolatosak, azaz ez azt jelenti, hogy a dolgozó mennyire tudja képességeit, készségeit, kreativitását kihasználni, alkalmazni az elvárt munka elvégzése során. A másik része a munkakörülményekre vonatkozik; a munkavállaló milyen mértékben tudja befolyásolni, meghatározni, mennyiben választhatja meg a munkavégzés helyét, idejét és módját. A magas stresszel járó munkák esetén a dolgozónak igen kevés beleszólása van a munkakörülményekbe, a munka megválasztásába, a határidőkbe. Ebben az esetben kialakulhat a krónikus stressz állapota. Az aktív munka esetén a legnagyobb az esély a fejlődésre, a tanulásra, a kreativitás kiélésére, ilyenkor a nehézségek teljesíthető kihívásként jelennek meg. Nyugodt munkák esetén alacsonyak a követelmények, ám a kontroll magas, ilyenkor a munkavállalónak kényelmesen van lehetősége a munka befolyásolására. Passzív munkák esetén az elvárások is alacsonyak, ami leépüléshez, ily módon szintén pszichés problémákhoz vezethet.

Karasek később kiegészítette modelljét a társas támogatás gondolatával, hangsúlyozva ezzel, hogy a nagy megterhelés – alacsony kontroll feltételekkel jellemezhető munkák – negatív hatását képes enyhíteni a munkatársaktól, felettesektől érkező segítség. Ezen modell szerint a legrosszabb helyzetben azok a dolgozók vannak, akik esetében a magas stresszel járó munka alacsony munkahelyi társas támogatással párosul (Tandar i– Kovács, 2010).

A másik modell, amely az elmúlt években a munkahelyi stressz kutatásának középpontjában áll, az erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanságának modellje (Siegrist, 1996, Siegrist, Starke, Chandola, Godin, Marmot, Niedhammer és Peter, 2004). Eszerint, ha a kifejtett

munkahelyi erőfeszítések és a jutalmak aránya nem megfelelő, az ebből adódó feszültség egészségromlást okozhat. A feszültség hosszú távon az idegrendszer tartós aktivációját okozva hozzájárulhat a testi (pl. szív- és érrendszeri) és lelki megbetegedések (pl. kiégés, depresszió) kialakulásához. Ez a modell nemcsak a munkahelyi környezethez köthető stresszforrásokat veszi figyelembe, hanem az egyéni jellemzőket is. A modellben három komponens szerepel. Az erőfeszítés és a jutalom komponensek a helyzeti tényezőket, míg a modell harmadik összetevője, a túlvállalás faktora, a személyiségfüggő tényezőket foglalja magába (*Kopp, Neculai, Salavecz és Rózsa, 2006*). A jutalmak fölötti alacsony kontrollnak olyan megnyilvánulási formái lehetnek, mint az előmeneteli lehetőség hiánya, az állás bizonytalansága, a lefokozás. A munkahelyi megterhelés alkotói lehetnek a zaj, a megterhelés növekedése, a műszakozás (*Juhász, 2003*). A modell az erőfeszítésen és a jutalmon kívül egy megküzdési komponenst is tartalmaz. A túlvállaló személyt olyan attitűdök, érzelmek, illetve viselkedéses megnyilvánulások jellemzik, mint a fokozott teljesítménykényszer, a megbecsülés utáni vágy magas szintje, a munka és a magánélet szétválasztásának képtelensége. A modell feltételezése szerint a magas túlvállalás amellet, hogy önállóan is egészségkárosító hatással bír, az erőfeszítés-jutalom egyensúlytalansága okozta feszültség szintet is képes fokozni, így ezen tényezők együttes jelenléte még súlyosabb egészségügyi következményekkel járhat (*Salavecz, Neculai és Jakab, 2006*).

#### 2.2.5. Stresszkutatások

A stressz és a kiégés nem csak a pénzügyőröknél, hanem más fegyveres testületek dolgozóinál is jelen van. Többek közt a büntetés végrehajtási dolgozóknál, a tűzoltóknál vagy a rendőröknél, ahol szinte mindennaposak a stresszhelyzetek. A Budapesti Fegyház és Börtön teljes hivatásos állományán végzett felmérésben a szervezetnél 0 és 3 évet dolgozók mutatták a legmagasabb stressz-szint-értéket, míg a 12,5–15 éve már szolgálatot teljesítők stressz-szintje volt szignifikánsan a legalacsonyabb. Ez megerősíti azt a tényt, hogy azok a dolgozók, akik már több év tapasztalatával rendelkeznek kialakították saját megküzdési módjaikat, szemléletmódjukat, és stressz-szintjük is alacsonyabb, míg az újonnan felszerelőknek ilyen adaptív és hatékony stratégiáik még nincsenek (*Bíró, 2009*). A tűzoltóknál végzett vizsgálatban, melyet Zalaegerszegen végeztek, kitűnt, hogy a zalaegerszegi tűzoltók stressz eredményeinek átlaga a legmagasabb a vizsgált egységek közül. A kapott eredmények összehasonlítása érdekében a Fővárosi Tűzoltóság Pszichológiai Osztályáról is kértek adatokat. A budapesti tűzoltók a nagyobb számú vonulás ellenére nem tűnnek olyan szorongónak, stresszesnek, mint a zalaegerszegiek. Ez talán nem is olyan meglepő, hisz jobban hozzászoknak a stresszes



helyzetekhez. A fenti eredményeket nagyban befolyásolja az életkori eloszlás és elsősorban az, hogy mióta van a tűzoltóság kötelékében az adott személy, tehát mennyire szokott hozzá az itt fellépő megpróbáltatásokhoz. Az is lehetséges, hogy az iménti feltételezés ellentétje igaz: minél többet találkozik valaki e stresszhelyzetekkel, annál nagyobb szorongást vált ki belőle (Kónya, 2004). A stressz összefüggésbe hozható munkahelyen kívüli eseményekkel is. Néhány tanulmány vizsgálta a stressz és a családi állapot kapcsolatát, (Mausner-Dorsch és Eaton, 2000) a szülői státuszt, a háztartás anyagi helyzetét, (Almeida és Kessler, 1998; Fuhrer, Stansfeld, Chemali és Shipley, 1999) a házastársak, barátok, szomszédok, rokonok viszonyait (Almeida és Kessler, 1998; Fuhrer, Stansfeld, Chemali és Shipley, 1999). A büntetésvégrehajtás dolgozóinál a családi állapot esetében az egyedülállók szignifikánsan magasabb stresszt élnek meg, mint a stabil párkapcsolatban élők (házasok, vagy élettársi viszony). A pszichológia alapelveit erősíti meg, hogy a párkapcsolatok, az ezáltal nyert érzelmi biztonság, védő szerepet játszik (Bíró, 2009).

A fegyveres testületeknél végzett kutatások alapján elmondható, hogy a rendőrök is igen nagy stressznek vannak kitéve (Goodman, 1990, Fell, Richard és Wallace, 1980). A rendőri munka már önmagában is megterhelő, nagy a személyes konfrontáció kockázata, az erőszak, és mindennaposak a különféle traumák (Collins és Gibbs, 2003). A Magyarországon végzett rendőrségi stresszkutatás célja: feltárni a rendőri munkavégzés okozta stresszmegterhelés sajátosságait. A vizsgálatban 1065 (949 férfi, 116 nő) hivatásos állományú rendőr, az általuk 2004-ben időszakos pszichikai alkalmassági vizsgálataik során kitöltött két kérdőív adatai vettek részt. Az eredmények szerint a tiszthelyettesek esetében igazolódni látszik az a feltevés, hogy az állományban eltöltött évek számának növekedésével fokozódik a munkahelyi stresszmegterhelés szubjektív mértéke. Az ő esetükben mindez különösen igaz a rendőrség szervezeti jellegzetességeiből adódó megterhelésre, ezen belül is az anyagi elismerés megítélésére. Ezzel szemben a tisztek esetében hasonló eredmény nem volt feltárható. Egyedül az egyéni felelősség megítélésének javulása volt tapasztalható, miközben bizonyítottá vált az is, hogy a tiszthelyettesek összességében véve a tisztekhez képest fokozottabb stresszmegterhelést érzékelnek (Szabó és Rigó, 2005). Az elmúlt években számos keresztmetszeti vizsgálat rávilágított arra, hogy a fizikai dolgozókat, és a képzetlen munkásokat sokkal mélyebben érinti a pszichológiai stressz, mint a közép és felső vezetőket, valamint a szakembereket (Niedhammer, Goldberg, Leclerc, Bugel, és David, 1998; Vermeulen és Mustard, 2000). A pszichés stresszhez társul még a nem megfelelő munkaszervezés, (Shirom, Westman és Melamed, 1999) az egymásnak ellentmondó kérések, a szerepképtéltelenség (de Jonge, Mulder és Nijhuis, 1999; de Jonge, Reuvers, Houtman, Bongers és Kompier, 2000; Demerouti, Bakker, Nachreiner és

*Schaufeli*, 2000), a hosszú munkaórák, (*Demerouti és mtsai*, 2000, *Spurgeon, Harrington és Cooper*, 1997) és a fizikai, szexuális és lelki zaklatás (*McDermut, Haaga, és Kirk*, 2000; *Piotrkowski*, 1998). A vám- és pénzügyőri munka esetében is nagy felelősség hárul a munkavállalókra, a teljesítmény okozta kényszer, a sokszor munkaidőn túli munkavégzés, a felelősségteljes döntések, ami a rendvédelmi szervezetek sajátosságaiból fakadnak. A fegyveres testületeknél a stresszel való megküzdés döntésekre gyakorolt hatását *Janis és Mann* (1977) elemezte, az időnyomás alatt kialakított stratégiákat pedig *Maule* (1997) írta le. Mindkét szerző amellet érvel, hogy csak a stressz felléptekor mond csődöt döntési képességünk.

A stressz következménye a teljesítményromlás. A katonai pilótáknál (N=89) készült felmérés célja az volt, hogy feltárja azokat a stresszorokat, amik a pilótákat befolyásolják munkájuk során. Az Amerikai Egyesült Államok repülőgép-pilótáinak 60 %-a számolt be arról, hogy munkahelyi stressztől szenved. 42,5 % pedig, hogy a munkahelyi stressz hozzájárul a mentális betegségeik kialakulásához. A légiközlekedés során magas a kockázat és stresszorokban is gazdag, ilyen stresszorok lehetnek például a hőmérséklet, zaj, kommunikáció, a hypoxia. Nyilvánvaló, hogy ezek a környezeti stresszorok mind a polgári mind a katonai pilótákat negatívan befolyásolják a repülési biztonságban (*Khodabakhsh és Kolivand*, 2007).

Mivel vizsgálataink a rendészeti oktatásban résztvevő pedagógusokra is kiterjednek, indokoltnak tartjuk, hogy néhány vizsgálattal illusztráljuk az oktató populáció stresszforrásait feltáró tanulmányokat.

Az elmúlt évtizedekben számos kutatócsoport vizsgálta a pedagógus-stresszorokat és azok hatásának a következményeit (*Benmansour*, 1998; *Byrne*, 1999; *Chan és Hui*, 1995; *Dunham és Varma*, 1998; *Kyriacou*, 2001; *Pithers és Soden*, 1998). A munkatúlerhelés, a munkakörülmények, a nem megfelelő kapcsolat a kollégákkal, a tanulók és a szülők hozzáállása, és a hallgatói rendbontás, amelyek a legfőbb stresszforrásai az oktatóknak. (*Galloway, Panekhurst, Boswell és Green*, 1984; *Finlay-Jones*, 1986; *Payne és Furnham* 1987; *Hart, Wearing és Conn* 1995; *Montalvo, Bair és Boor*, 1995).

### 2.3. A munkahelyi elégedettség

#### 2.3.1. A munkahelyi elégedettség meghatározása

Az ember életében jelentős helyet foglal el a munkája, amely azonban áthatja munkán kívüli létezését is. Ezért igen fontos, hogy megteremtsük a minél megfelelőbb, harmonikusabb és eredményesebb munkavégzés feltételeit, ami a szervezet érdekeivel és céljaival is megegyezik. A munkával való elégedettség fontosságának a szervezet szempontjából többféle oka van. Az egyik morális természetű. Az emberek nagy része élete jelentős részét munkával tölti ezért a

munkaadók erkölcsi felelőssége, hogy olyan körülményeket teremtsenek, amelyben megéri dolgozni. A másik ok a munkaadó saját érdeke. Az elégedett dolgozók a munkahely jó hírét keltik, növelve ezzel a jól képzett munkaerők megszerzésének és megtartásának esélyét (*Gyökér, 2001*). A munkával való elégedettség pozitív korrelációban áll a motivációval, a szervezeti magatartással, a szervezeti elkötelezettséggel, a mentális egészséggel és a munkahelyi teljesítménnyel (*Judge, Parker, Colbert, Heller és Ilies, 2001; Spector, 1997*). A munkával való elégedetlenség pedig növeli a hiányzók, a kilépők számát, és a konfliktusok kialakulásának gyakoriságát (*Gyökér, 2001*).

A munkavállalók elégedettségére való törekvés minden vezető számára meghatározó céllá kell, hogy váljon. Az elégedett dolgozó stabil, a szervezet céljaival azonosulni képes, hatékony munkavégzésre alkalmas, munkatársaira viselkedésével pozitív hatást gyakorló munkaerő-állományt jelent (*Dantzker, 1997; Dantzker és Surrette, 1996*).

A munkahelyi elégedettségnek általános, minden kutató által elfogadott definíciója nincs, ennek ellenére az elégedettséggel foglalkozó szakirodalomban talán ez az egyetlen terület, ahol a kutatók között egyfajta egyetértés mutatkozik (*Hoppock, 1935; Locke, 1976; Vroom 1964*). *Locke (1976)*, (*Griffin és Bateman, 1986*) közel 3.000 olyan tanulmányt gyűjtött össze, amelyek az elégedettség valamilyen aspektusával foglalkoznak. A vizsgálatok többnyire az elégedettség és valamely más tényező, például a feladat megtervezése, a vezetés, a jutalmazási rendszer, a csoportfolyamatok, stb. közti kapcsolatot mérik. *Locke 1976-os* meghatározása szerint a dolgozói elégedettség egy kellemes, pozitív érzés, amely a munkához kapcsolódó tapasztalatok értékeléséből fakad. *Staw és Ross (1985)* szerint viszont az elégedettség 'eldobandó' fogalomná vált, mert számos kutatásban indokolatlanul, és többek között 'tényként', 'meglevőként', 'könnyen mérhetőként' használták. Az elégedettség vizsgálata iránti érdeklődés a '60-as évek végén érte el a csúcspontját, majd kikerült a figyelem középpontjából, de mostanában újra szem előtt van, s olyan viselkedési sajátosságokkal kapcsolatban vizsgálják, mint a munkahelyi hiányzás vagy fluktuáció.

*Klein (2004)* meghatározása szerint a munkával való megelégedettség olyan általános attitűd, „amely 3 területről (a sajátos munkatényezők, az egyéni jellemvonások és a munkán kívüli csoportkapcsolatok területéről) származó számos specifikus attitűd eredője.” *Spector (1997)* egyszerű megfogalmazásában a munkával való elégedettség annak mértéke, hogy az egyén mennyire kedveli, vagy nem kedveli munkáját. A vezetők a pénzt a dolgozók motiválására, megtartására és a szervezeti célok eléréséhez használják. A fizetéssel való elégedetlenség számos nemkívánatos következménnyel jár, többek között alacsony elkötelezettséghez, érdektelenséghez vezet.

A cégek a megfelelő fizetést a dolgozók motiválására, elégedettség megteremtésére és a szervezeti célok elérésére használják (*Milkovich és Newman, 2002*). A nem megfelelő fizetés számos nemkívánatos következménnyel jár többek között alacsony munkahelyi elkötelezettséggel, etikátlan viselkedéssel, hiányzásokkal (*Cohen- Charash és Spector, 2001; Greenberg, 1993; Tang és Chiu, 2003*).

A valódi elégedettség és az örömteli munkavégzés érdekében olyan munkára van szükség, amit a munkavállaló szeret, és nap mint nap szívesen végez. Ez persze nem jelenti azt, hogy időnként ne lehetnének nehezebb, kedvetlenebb, fáradtabb periódusok, de összességében olyan munkára van szükség, ami pozitív dologként reprezentálódik az ember érzelmi és fogalmi rendszerében. Ha a munka az ember számára stressz, nem várhatjuk, hogy örömteli is legyen egyszerre. A munkahelyi elégedettséget befolyásoló pszichológiai tényezők közül ki kell emelni a munka jellegét, a munka mennyiségét és a munkahelyi pozíciót, az elégtelen munkakörnyezetet, a diszfunkcionális szervezeti folyamatokat, a karrirer elégtelen alakulását. A munka jellege alatt azt értjük, hogy a munkavállaló munkája mennyire érdekes, milyen mértékben jelent kihívást a számára, mennyire független a dolgozó, milyen részvétele van a döntéshozatalokban. A munka mennyisége kétségtelenül kihat a dolgozók pszichés állapotára, hiszen a túl sok munkafeladattal megbízott dolgozók, a túlterhelés miatt minden bizonnyal pszichésen fáradtak és elégedetlenek lesznek. A fizikai környezet alapvetően meghatározza, a dolgozó hogyan érzi magát. A környezet praktikussága, esztétikussága, emberre szabottsága mind olyan szempontok, amelyeket észre sem veszünk, ha adottak. Egy rosszul szervezett és rosszul működő vállalati struktúra szintén jelentős stresszforrás az egyén számára, éppen ezért lényegi kérdés az örömteli munkavégzés szempontjából, hogy a szervezeti kapcsolatok és folyamatok jól szervezettek és jól menedzseltek legyenek. Ahhoz, hogy a dolgozó jól érezze magát a munkahelyen, és azt érezze, hogy a „helyén van”, lényegi kérdés, hogy a karrierje az elvárásoknak megfelelően alakuljon. Ha azt érzi, hogy megbecsülik, ha biztosított számára a fejlődés és az előmenetel lehetősége, miközben anyagi-biztonságban érzi magát, akkor egy olyan közeg veszi körül, ami a dolgozói elégedettség alapja lehet (*Szlávicz, 2010*).

Az elégedettség egyik lehetséges csoportosítása az elméletek irányultságuk szerinti felosztása. Ebből a megközelítésből beszélhetünk tartalomelméleti és folyamatelméleti modellcsoportokról, attól függően, hogy az elmélet az elégedettség meghatározó tényezőire, vagy kialakulásának folyamatára fókuszál.

Az elméletek csoportosíthatók aszerint is, hogy a munka belső jellemzőinek (intrinzik tényezők, belső jutalmak, a munka nyújtotta siker élménye, a munkavégzés elismerése), vagy a munkavégzéssel kapcsolatos külső tényezőknek (extrinzik faktorok, külső jutalmak, anyagi

juttatások) tulajdonítanak-e nagyobb jelentőséget a megelégedettség és a motiváció kialakulásában.

Az elméletek csoportosíthatók aszerint is, hogy az elégedettségben mutatkozó individuális különbségeket milyen mértékben tulajdonítják a személynek, a környezeti hatásoknak, vagy a kettő kölcsönhatásának (Thurnherr, 2000).

### 2.3.2. *A munkahelyi elégedettséggel kapcsolatos elméleti modellek*

Az elégedettség vizsgálatával már a XX. század elején is foglalkoztak. Ebben a korban a terület leghíresebb kutatója Frederick Winslow Taylor volt. Ő írta le a tudományos munkaszervezés (*Scientific Management*, 1911) elméletét, a vezetés és a szervezés hatékonyabbá tételére próbált rámutatni. Munkályában fő motivációs tényezőként a gazdasági ösztönzőket jelölte meg. Az első olyan kutatás, ami megtörte ezt az irányvonalat, amely az anyagi érdekeltséget priorálta, ez a Hawthorne-vizsgálat volt, mely Elton Mayo nevéhez köthető (Kiss B, 2003). Ez az 1924 és 1932 között Cichagóban kivitelezett feltáró vizsgálat rávilágított arra, hogy az érzelmek és a lelki jólét befolyásolja a munka hatékonyságát. Eredményei forradalmasították a menedzsmentgyakorlatot, emellett ez volt a csírája a humánerőforrás-gazdálkodás önálló szakterületté válásának (Kun, 2001).

A Hawthorne-vizsgálat az elégedettségben szerepet játszó egyéni és a csoport-különbségekre is felhívta a figyelmet. 1935-ben Hoppock a dolgozók elégedettségét tanulmányozta, s két fő kérdésre kereste a választ: az egyik, hogy boldogok-e a munkások, a másik pedig, hogy különböző foglalkozású dolgozók boldogabbak-e, mint mások? Az első kérdésre kapott válasz igen volt, a munkásoknak csupán 12%-a volt elégedetlen. A második kérdésre is igen választ kaptak, vagyis az elégedettség szintje összefüggést mutatott a képzettségi szinttel (a megkérdezettek kategóriái voltak: szakképzetlen munkások, betanított munkások, szakképzett és irodai munkások, szellemi dolgozók, irányító és végrehajtó szakemberek). Vagyis, a magasabb képzettségi szint nagyobb elégedettséggel jár (Landy, 1989). Hoppock eredményei szerint a munkavállalók boldogok akkor, ha magasabb képzettségük van, mert az nagyobb elégedettséggel jár, viszont bizonyos dolgozókon kívüli paraméterek, mint például a foglalkozási csoportok is befolyásolják az elégedettségi szintet (Szilágyi, 2009).

Schaffer (1953, Landy, 1985) az egyéni belüli tényezőket hangsúlyozta, amelyek szintén hozzájárulnak az elégedettség és elégedetlenség kialakulásához. Elgondolása szerint van néhány olyan pszichológiai „szett” vagy mechanizmus, melyek az emberek elégedettségét vagy elégedetlenségét létrehozzák. Amikor az egyén bizonyos szükséglete nem nyer kielégítést, feszültség keletkezik, s ennek egy része közvetlenül a ki nem elégített szükséglettel kapcsolatos.

Más szóval, a munka objektív sajátosságai csak egy részét jelentik az elégedettség egyenletének; a másik rész az egyén szükségletéhez kapcsolódik. Schaffer szavaival élve: a dolgozók "szükségletszínezték" szemüvegen át nézik a munkát. Ez a megközelítés szoros kapcsolatban áll a mai motivációs és elégedettségelméletekkel. Schaffer szerint az embereknek 12 alapvető szükséglete van (ezek tartalmilag azonosak a Maslow-féle piramis, valamint az Alderfer-féle modell szükségleteivel). A szükségletkategóriák a következők: megismerési, szeretet, hatalom, és anyagi biztonság szükséglete. Schaffer megpróbálta azokat a szükségleteket azonosítani, amelyek hozzájárulnak az általános elégedettség létrejöttéhez. Megállapította, hogyha az adott egyén számára legfontosabb első két szükséglet kielégítést nyer a munka során, akkor általános elégedettségről számol be, de ha ez a két legfontosabb szükséglet kielégítetlen marad, teljes elégedetlenségről nyilatkozik. Ennek az elméletnek a legfőbb értéke, hogy a szükségletek fontosságát illetően rámutatott az egyéni különbségekre.

*Herzberg* (1966) kétfaktoros elmélete a munka jellemzőit különíti el: elégedettséget az olyan belső (*motivátor*) tényezők okoznak, mint a felelősség, előléptetés, fejlődési lehetőség, elismerés, a feladat tartalma és jelentősége. A külső tényezők, higiéniai tényezők, amelyek nem közvetlenül kapcsolódnak a munkához: vállalati politika és igazgatás, vezetési stílus, munkafeltételek, a vezetővel, munkatársakkal és beosztottakkal való személyes kapcsolatok, beosztás, a munkahely biztonsága, fizetés, jutalmazási rendszer (*Herzberg, 1971; Herzberg, Mausner, Bloch és Snyderman, 2005; Tietjen és Myers, 1998*). Herzberg szerint ezek a tényezők elégedetlenséget okozhatnak, ha nem teljesülnek. Herzberg elmélete nyomán számtalan vizsgálat indult meg az elégedettséggel kapcsolatban. S bár manapság már nem kap akkora figyelmet, és sok kritika érte, ennek ellenére az az érdeme, hogy az elégedettséggel összefüggő változók világosabbakká váltak, mérésük csiszolódott, és az elégedettség természetéről való gondolkodás is rugalmasabb lett, mint amilyen korábban volt.

A méltányosság elmélete szerint a méltányosnak tartott jutalom, elismerés és az aktuálisan megvalósuló jutalmazás közötti eltérés okoz elégedettséget, illetve elégedetlenséget. Porter és Lawler modellje szerint a hangsúly azon van, hogy az egyén hogyan észleli munkája jellemzőit, saját és mások befektetéseit, jutalmait. Ha az észlelt aktuális jutalom megegyezik a méltányosként elvárt jutalommal, az elégedettséget eredményez. Ha az aktuális jutalom kisebb az elvártnál, akkor elégedetlenség, ha nagyobb, akkor feszültség érzése keletkezik a munkavállalókban. Az egyén munkájával való általános elégedettségének szintjét az észlelt eltolódások összegzésével kapjuk. Az elméletek áttekintése után elmondható, hogy egyesek az egyének szükségleteiben, értékeiben tapasztalható eltéréseket, tehát az egyéni különbségeket hangsúlyozzák, míg mások a munkahelyi tényezők eltérő hatását, vagy a méltányosként elvárt és

az aktuálisan megvalósuló jutalmazás mértékének különbözőségét hangsúlyozzák. A munkahelyi elégedettség pontos meghatározásához azonban mindhárom típusú elméletet figyelembe kell vennünk (*Landy, 1985*).

Hackman és Oldham modellje (1980) a kritikus pszichológiai állapotokat különbözteti meg, amelyek döntő hatást gyakorolnak az egyén munkával kapcsolatos motivációjára és elégedettségére. A három pszichológiai állapot a következő: a munka észlelt értelmessége, a felelősség érzete és a munkatevékenység eredményeinek ismerete. Minél mélyebben éli át az egyén ezeket a pszichológiai állapotokat, annál nagyobb elégedettséggel tölti el a jól végzett munka. Modelljük szerint öt kategóriában foglalhatók össze a legfontosabb belső munkaköri motivációs jellemzők, amelyek a pszichológiai állapotokat előidézik: a munka változatossága, a feladatok tartalma, a feladatok jelentősége, az önállóság és a visszajelzés a munkáról. A munkahelyi elégedettség felmérésekor a fentiekben felsorolt tényezők megvalósulásának mértékét, valamint a fejlődéssel, fizetéssel, a fölöttesekkel, a munkatársakkal és a biztonsággal való elégedettséget kellene vizsgálni. Szerintük a szervezeti munkamegosztásban a munkának minden dimenzióban valamilyen mértékben kielégítőnek kell lenni, mert különben a munkakör értékét veszti. A pszichológiai állapotokon és a munka azokat aktivizáló sajátosságain kívül a modell figyelembe veszi az egyéni különbségeket (képességeket, szükségleteket). Ezek szabályozzák az egyének reakcióit a munkájukkal, főleg pedig azzal az öt döntő aspektussal szemben, amelyeket munkájuk tartalmaz. Hackman és Oldham elveti a munka strukturálásának egyetemes elveit. Az olyan egyének számára, akikben erős a fejlődés iránti igény, annak vágya, hogy kezdeményezőkézséget, felelősségvállalást igénylő feladatokat végezzenek. A munka a belső motiváció és az elégedettség forrása lehet. Ezzel szemben más egyéneknél csak elégedetlenséget, hiányzást, alacsony teljesítményt idézhet elő, akár azért, mert nincsenek ilyen szükségleteik, akár azért, mert azokat nem a munkahelyen kívánják kielégíteni vagy kételkednek hozzáértésükben (*Schleicher, 1992*). A 3. táblázatban röviden összefoglalom a munkahelyi elégedettséggel kapcsolatos definíciók lényegét.

### 3. táblázat. Az elégedettséget meghatározó tényezők fogalmi változásai

Szerző/Évszám	Az elégedettséget meghatározó tényezők
Taylor, 1911	Felismerte a munkahelyi elégedettség gazdasági jelentőségét, vagyis azt, hogy pénzjutalmakért, magasabb fizetésért keményebben dolgoznak.
Elton Mayo, 1924	Szerinte a munka hatékonyságát érzelmeink és leki jólétünk befolyásolja.
Hoppock, 1935	A képzettségi szint és elégedettség kapcsolatát vizsgálta, mely szerint a magasabban képzett dolgozók elégedetebbek.
Schaffer, 1953	Dolgozókon kívüli változók is befolyásolják az elégedettséget.
Herzberg, 1966, 1971	A munka jellemzőit különíti el. Külső tényezők: melyek nem kapcsolódnak közvetlenül a munkához pl.: vezetés, vállalati politika munkafeltételek. Belső tényezők: előléptetés, felelősség, elismerés, a feladat jelentősége.
Porter és Lawler, 1985	Méltányosként elvárt és az aktuálisan megvalósuló jutalmazás mértékének különbségét hangsúlyozza.
Hackmann és Oldham, 1992	Pszichológiai állapotokat vizsgál (értelmesség, felelősség, eredményesség).

Webster (1988) szerint az elégedettségnek az egyes vizsgált változókkal való kapcsolatait az alábbiak szerint foglalhatók össze:

A dolgozók elégedettsége mérsékelten csökkenti az ún. kilépési viselkedéseiket. A munkahely elhagyásában számtalan egyéb tényező (a munkerőpiaci helyzet, a dolgozó konvertálható kompetenciái, a munkahelykeresés és váltás költségei stb.) befolyásolja a dolgozó döntését. Ha az elégedetlen dolgozónak nincs lehetősége munkahelyet változtatni, frusztrált lesz, ami jelentősen rontja teljesítményét és veszélyezteti mentális és fizikai egészségi állapotát is.

Iverson és Currivan (2003), valamint Souza-Poza és Henneberger (2004) kutatási eredményei szerint a munkahelyi elégedettség és a fluktuáció, illetve a dolgozók kilépési szándéka közötti mérsékelt negatív kapcsolat mutatható ki. A munkavállalók elégedettsége pozitív hatással van a szervezet teljesítményét kedvezően befolyásoló folyamatokra. Porter és mtsai (1974), valamint Spector (2003) vizsgálatai is nagyon jelentős pozitív korrelációra mutattak rá a munkavállalók elégedettsége és szervezeti elkötelezettségük között. Harter, Schmidt és Hayes (2002), valamint Schneider és munkatársai (2003) szerint is a dolgozói elégedettség és a szervezet teljesítménye között jelentős, pozitív kapcsolat áll fenn. Ez abból ered, hogy a dolgozók elégedettsége közvetlenül is jobb szervezeti szintű teljesítményt eredményez. Közvetve azonban, a többi szervezeti szintű következményre gyakorolt jótékony hatásán keresztül, jelentősen javítja a szervezet átfogó termelési, piaci és pénzügyi eredményeit.



Rose (2001) vizsgálati adatai alapján azt mondhatjuk, hogy a munka minőségi meghatározóival (a munka maga, a képességek használatának lehetősége, a munka változatossága, munkatársakkal való kapcsolat, emberi kapcsolat a vezetővel) való elégedettség foglalkoztatási csoporttól függetlenül mindig magasabb, mint a munka anyagi, vagy extrinzik (fizetés, előrelépési lehetőségek, állásbiztonság) tényezőivel való elégedettség.

A Magyar Honvédség hivatásos állományában végzett kutatásban, (1996—2007) az elégedettségvizsgálatok a következő területeket ölelik fel: az ösztönzési rendszer, a javadalmazás, a szociális ellátórendszer és a munkakörülmények. A kutatás eredményeként elmondható, hogy a hivatásos állomány a munkakörülményekkel, ösztönzési, kompenzációs és javadalmazási, valamint a szociális ellátórendszer elemeivel való elégedettsége nem javult nagy mértékben a vizsgált időintervallumban (Szilágyi, 2009).

A pedagógusok elégedettségére irányuló kutatások arra törekednek, hogy meghatározzák azokat a jellemzőket, amelyek előre megjósolják a tanári pálya elhagyását. A pályaelhagyás kapcsolatban van a fizetéssel, az életkorral, azzal, hogy férfi vagy nő az illető, illetve hogy milyen tárgyat tanít (Boe, Bobbit, Cook, Whitener és Weber, 1997; Macdonald, 1999). Gyakran az alacsony fizetés a fő előrejelzője a pálya elhagyásnak (Stinebrickner, 1998; Theobald, 1990). A tanári pályát egy U alakú görbe jelzi. A fiatal tanárok pályájuk elején ambíciózusak, lelkesek, a középkorostálynál alacsony a motivációs szint, ebben a korcsoportban a legnagyobb a pályát elhagyók száma, és ismét nagy a motiváció az idősebb tanároknál a nyugdíjazás közeledtével (Grissmer és Kirby, 1987, 1992). Ezenkívül a női tanárok nagyobb valószínűséggel maradnak a tanítás mellett, mert viszonylag rugalmas és lehetővé teszi, hogy több időt tölthessenek a családjukkal.

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy a munkahelyi elégedettség megtapasztalásához számos tényező együttjárása szükséges (pl. megfelelő munkahelyi környezet és légkör, elismerés, megbecsülés, kielégítő bérezés, harmonikus munkahelyi kapcsolatok stb.) Azonban a külső tényezőkön kívül, az elégedettséget magunknak kell kivívnunk.

#### 2.4. A szervezeti elkötelezettség

A szervezeti elkötelezettség közel hetven éve kutatott terület. A magas szintű elkötelezettség a szervezetben való maradással egyenértékű, mely a szervezetek számára nagyon előnyös. A szervezeti szocializáció, a speciális készségek elsajátítása hosszú folyamat, így a már beilleszkedett és gyakorlott tagok megtartása mindig olcsóbb és hatékonyabb, mint az új tagok betanítása. Az alacsony szintű elkötelezettséget olyan mutatók jelzik, mint a gyakori késés, hiányzás, mely a szervezeti célok megvalósítása ellenében hat. Ezt Sommer (1996) ápolók

körében végzett kutatása is megállapítja, hogy a sok hiányzás alacsony elkötelezettségre utal. *Blau* és *Boal* (1987) tanulmányozott egy csoport biztosítási ügynököt, és a vizsgálat megállapította, hogy azon munkavállalóknál, akiknél magasabb az elkötelezettség, alacsonyabb hiányzást és magasabb üzleti forgalmat produkálnak.

A szervezeti elkötelezettség a vállalat és a munkavállalók viszonyát írja le. Definiálása során *Porter* (1974) a következő alkotóelemeket nevezi meg: a szervezet céljainak elfogadása, készlet a szervezet érdekében végzett elhivatott munkára, és a szervezeti tagság megőrzése iránti határozott vágy. A szervezeti elkötelezettség a munkával kapcsolatos értékek elfogadásával, belsővé tételével illetve az ezekkel való azonosulás pszichológiai mechanizmusaival írható le. Az elkötelezettség legfontosabb mutatói a szervezeti tevékenységben való aktív részvétel és a jó teljesítmény (*O'Reily* és *Chatman*, 1986). Számos tanulmány vizsgálta a szervezeti elkötelezettség, az attitűdök és a munkahelyen való viselkedés közötti kapcsolatokat (*Porter, Steers, Mowday* és *Boulian*, 1974; *Porter, Crapon Smith, Koch* és *Steers*, 1978; *Angle* és *Perry*, 1981).

*Batemen* és *Strasser* (1984) szerint a szervezeti elkötelezettség okai összefüggnek az alkalmazottak viselkedésével, a teljesítmény hatékonyságával, a munkával való elégedettségével, továbbá a munkavállaló felelősségével, valamint az életkorral és a munkahely-birtoklással.

*Mowday, Porter* és *Durbin* (1974) három faktorról jellemezte az elkötelezettséget: az adott szervezet céljainak és értékeinek elfogadása, a szervezetért tenni akarás vágya, valamint a folyamatos szervezeti tagság iránti vágy.

*Allen* és *Meyer* (1990) modellje szerint a szervezeti elkötelezettségnek három komponense van: affektív (*affective*), folyamatos (*continous*) és normatív (*normative*). Definíciójuk szerint az affektív komponens a munkavállaló szervezet iránti érzelmi kötődését, azonosulását és érintettségét foglalja magába (*Meyer, Allen* és *Smith*, 1993; *O'Reily* és *Chatman*, 1986).

*Becker* 1960-ban ismertette a folyamatos szervezeti elkötelezettség fogalmát, mely elkötelezettség a vállalat elhagyásának terhein, illetve azok hátráltató hatásán alapszik.

A normatív elkötelezettség a szervezeti elkötelezettség egy viszonylag új típusa. A normatív komponens a foglalkoztatottak köteletségérzetét jelenti, és arra ösztönzi a munkavállalót, hogy az adott munkahelyen maradjon. *Wiener* (1982) szerint ezt az alkalmazottakból álló csoportot nem köti erős érzelmi kötődés a szervezethez. Ez a komponens az elkötelezettség azon összetevője mely a személyek előzetes tapasztalataitól, kultúrájától, szocializációjától függ. Az elkötelezettség mindhárom komponense a szervezetenél maradás hajlandóságán kívül befolyásolja a munkához való hozzáállást is. Többen utalnak e három alkotórész különálló természetére (*Dunham, Grubne* és *Castaneda*, 1994). *Eisenberger, Fasolo*

és *Davis-Lamastro* (1990) vizsgálata szerint a munkahelyen akkor magasabb szintű az elkötelezettség, ha a dolgozók teljesen tisztában vannak a feladataikkal, a vezetők bevonják a munkavállalót a vállalat életébe, illetve ha képesek a folyamatos megújulásra. A szervezetnek és a vezetőknek jutalmazni és támogatni kell a munkavállalókat azért, amit végeznek, mert ez az ösztönzés erősíti a szervezeti elkötelezettséget.

Porter és munkatársai szerint a munkahelyi elkötelezettségnek három fő összetevője van. Az első, hogy elhiggyük és elfogadjuk a szervezet kitűzött céljait, a második, hogy hajlandóságot mutasson a dolgozó arra, hogy erőfeszítéseket tesz a vállalat céljainak elérésére, valamint a vágy arra, hogy a szervezet tagjai maradjunk. *Porter* (1974) úgy vélekedik, hogy a magasabb elkötelezettséggel rendelkező dolgozók akkor is a szervezetben maradnak, ha elégedetlenek a munkavégzés egyes aspektsaival. *Bakacsi* (2000) is azt hangsúlyozza, hogy az elkötelezettség tartósabb vonzódást jelent a munkaadó szervezetéhez, mint az elégedettség. *Locke* (1976) szerint az elkötelezettség jövőorientált, míg az elégedettség általában a múltban szerzett tapasztalatokon alapul (*Szlavicz*, 2010).

A demográfiai változók, mint például a kor, nem, a karrier szintje, stb. és az elégedettség közti összefüggés feltárására is végeztek kutatásokat. *Weaver* (1980) például pozitív kapcsolatot talált az elégedettség, valamint a képzettségi szint, a kor, a jövedelem, és a foglalkozás között.

## 2.5. A motiváció

### 2.5.1. A motiváció fogalma, motivációs elméletek

A munkaadók számára fontos kérdés, hogy hogyan fokozhatják alkalmazottaik motiváltsági szintjét, miként érhetik el a hatékonyabb munkavégzést, és a magasabb teljesítményt. Az egyén szempontjából pedig az elégedettség, illetve a saját célok elérése a fontos.

A munkahelyi motiváció különböző megközelítései az ipari forradalomig vezethetők vissza. Ezek között a megközelítések között volt egy gazdasági szükségletekre alapozott megközelítés (*Taylor*, 1911), melyet *Gilbreth* (1911) és *Gantt* (1919) dolgozott át. A fogalom szerint az anyagi javak motiválják leginkább a munkavállalókat. Ekkor úgy vélték, hogy a munkahely egy olyan komplex társadalmi rendszer, melyben lehetetlen megvizsgálni a munkavállalók magatartását és viselkedését.

Ezek a korai kutatások vezettek az elméletek fejlődéséhez, olyan kérdések foglalkoztatták a szakembereket, hogy milyen jellegű a motiváció, vannak-e olyan nagy számú változók, vagy helyzeti tényezők, amelyek befolyásolhatják a szervezeti teljesítményt, illetve hogy a dolgozók motiváltak lehetnek-e a munka jellege miatt is.

A „motiváció” szó a latin „movere” (mozgás) szóból ered. Pinder (1998) a munkahelyi motivációt úgy írja le, mint a munka belső és külső erőit, ami megindítja a munkával kapcsolatos viselkedést, és meghatározza annak formáját, irányát, intenzitását és időtartamát. Pinder a munkahelyi motivációt egy közepes hatótávolságú fogalomként jellemzi, amely csak azokra az eseményekre és jelenségekre irányul, melyek egy adott munkahelyi környezetben nyilvánulnak meg. A definíció felismeri a külső környezeti hatásokat (pl. szervezeti jutalomrendszerek) és az embertől függő belső hatásokat (pl. az egyéni szükségletek és motívumok). Ez a definíció rávilágít arra, hogy a munkahelyi motiváció egy láthatatlan, belső, elméleti konstrukció (Pinder, 1998).

Rókusfalvy (1971) a munka motivációján azoknak az indítékoknak az érvényesülését érti, amelyek arra ösztönöznek, hogy értékalkotó, termelő tevékenységet végezzünk. A munkamotivációnak ilyen általános tényezői például a közösség érdeke, az anyagi motívumok, az erkölcsi indítékok, a családfenntartás szükségletei, az egyéni ambíciók.

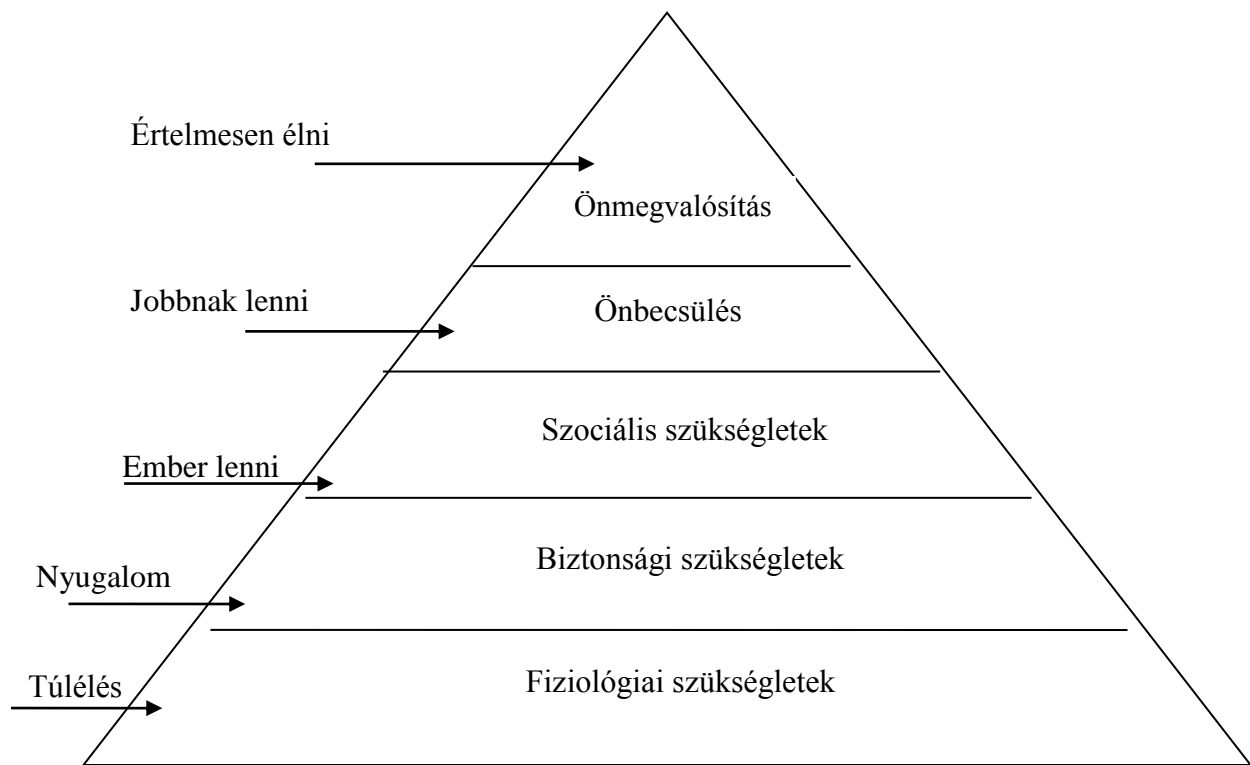
A munkahelyi motivációt nem lehet közvetlenül mérni, de az észlelhető megnyilvánulását igen (Ambrose és Kulik, 1999). A mesterségesen megalkotott elméletek egy része azon a feltételezésen alapul, mely szerint az embereket egyéni céljaik és szükségleteik ösztönzik tevékenységeikben. Ide tartozik Maslow (1954) szükséglet-hierarchiára alapozott motivációelmélete, Herzberg (1966) kéttényezős elmélete, Alderfer (1969, 1972) ERG-elmélete, McClelland (1985) motivációelmélete és. A motivációs elméletek másik része azon alapul, hogy azokra az alapvető folyamatokra fókuszálnak, amelyekben a motiváció kialakul, ide tartozik Skinner (1953) Vroom VIE elmélete (1964), Adams munkája (1965), Porter és Lawler modellje (1968).

Fey (2005) szerint a legtöbb motivációs elmélet nem mond ellent egymásnak, hanem általában kiegészítik egymást. Amellett, hogy számos motivációs elmélet létezik, van az elméleteknek egy olyan széles köre, ahol a motivációkutatást alkalmazzák. Az egyik ilyen terület a munka motiváció (Latham és Ernst, 2006). Locke és Latham (2004) meghatározása jól tükrözi a fogalom széleskörűségét: a motiváció cselekvésre ösztönöz, belső és külső tényezők hatására egyaránt felléphet. Belső tényezőkhez tartozik pl: a kihívásoknak való megfelelés, tanulás, a külső ösztönző tényezők a motivált viselkedés célpontjai és ezért jutalomértékek (Myer, Becker és Vandenberghe, 2004).

### 2.5.2. Szükségletelméletek

Több munkamotivációs tanulmány is hangsúlyozta az egyéni különbségeket, és hatásukat a munkahelyi motivációra.

*Maslow* (1954) öt, velünk született szükségletből álló modellt állított fel, mely hierarchikusan épül fel (lásd 5. ábra). Fiziológiai szükségletek: étel, ital, oxigén, megfelelő hőmérséklet, alvás iránti szükségletek. Ezen szükségletek adott normál állapotának fenntartására a test automatikusan törekszik. Biztonsági szükségletek: fizikai védettség, a jövő kiszámíthatósága, anyagi tartalékok, a jó egészség és a biztos munkahely. A biztonság igénye felerősödik és dominál válságos helyzetekben is. Ilyen válsághelyzetet teremthet egy járvány, háború, elemi katasztrófa. Szociális (társas) szükségletek a valahová tartozás igénye, a barátok iránti szükséglet, annak a lehetősége, hogy szeretetet adjunk és kapjunk, a gyermek iránti vágy és a társas kapcsolatok igénye. A megbecsülés iránti szükséglet két típusát különíthetjük el, belső és külső szükségletek. A belső szükségletek közé sorolhatók az önmegbecsülés, valamint a feladatok teljesítéséből fakadó sikerek. A külsők, pl. elismerés, presztízs, odafigyelés iránti szükséglet, ezek a környezet részéről nyújtott figyelemre vonatkoznak. Az önmegvalósítás szükséglete: a bennünk rejlő képességek megvalósításának szükséglete, önmagunk fejlesztésének igénye. Azon vágyunkat testesti meg, hogy értelmet adjunk életünknek: azzá váljunk, amire képesnek érezzük magunkat, és valósítsuk meg lehetőségeinket. Ez az igény szint sohasem elégíthető ki, a növekedés mindig új igényeket szül. Az elmélet szerint az alsóbb szintű igényeknek elsőbbségük van a magasabb szintűekkel szemben, és először ezeket kell – legalább részben – kielégíteni ahhoz, hogy tovább lehessen lépni. Másrészt pedig a már kielégített szükségletek nem motiválnak többé, helyüket a még kielégítetlen legalacsonyabb szintű szükségletek veszik át.



4. ábra  
A Maslow-piramis<sup>8</sup>

A munkamotiváció legkorábbi tanulmányai közé sorolható az 1960-as években bemutatott McClelland's szükségelmélete. Ő a motivációelméletét nem az örökletes jellegű, hanem a tanult szükségletek köré építette, amelyek a különböző társadalmakban, vagy a társadalmi fejlődés különböző szakaszaiban eltérő jelleget mutatnak (McClelland, 1985). David McClelland *motivációelmélete* (1961) három szükségletet különböztetett meg, amelyekkel munkahelyi környezetben a motiváció magyarázható: teljesítménymotiváció (*achievement need*), hatalmi motiváció (*power need*) és a kapcsolatmotiváció (*affiliation need*).

A teljesítménymotiváció (*achievement need*) belső hajtóerő a sikerre. Azt tükrözi vissza, hogy mennyire fontos a munkavállaló számára a maga elé kitűzött célok elérése és azok meghaladása. Az erős teljesítménymotivációval rendelkező embereket nem a sikerért járó jutalom, hanem a feladat teljesítése motiválja. Nem részesíti előnyben azokat a feladatokat, ahol rajta kívül álló tényezők is befolyásolják az eredményesség kimenetelét. Sajnos sok munkahelyen számtalan olyan munkakör van, ami nem tudja biztosítani, hogy a munkavállaló világos visszajelzést kapjon munkája eredményességéről, és nem minden munkakörben lehet kitűzni értelmes célokat, feladatokat a dolgozó elé.

<sup>8</sup> <http://tamop412a.ttk.pte.hu/TSI/Nadori-Dancs-Retsagi-Ekler-Gaspar%20-%20Sportelméleti%20ismeretek/sportelmélet.html#d5e2860>

A teljesítménymotiváció ellentéte a kudarckerülési motiváció. A kudarckerülők hajlamosak olyan alacsony egyéni célokat kitűzni maguk elé, ahol biztos a siker, vagy éppen olyan magasra rakják a lécet, hogy annak teljesítését senki sem várhatja tőlük komolyan.

A hatalmi motiváció belső hajtóerő arra, hogy az egyén hatással, befolyással legyen másokra, hatalmat gyakorolhasson mások felett. McClelland arra a következtetésre jutott, hogy a hatalmi motívum is forrása lehet a vezetői hatékonyságnak, annak ellenére, hogy feltételezése szerint azok az emberek, akiknek erősebbek a teljesítménymotívumaik, jobb munkát végeznek, és így hamarabb jutnak előrébb a hatalmi ranglétrán, és ők válnak majd a vállalatok felső vezetőivé. Az erős hatalmi motivációval rendelkező emberek kedvelik a versengő, konfrontáló helyzeteket, jellemző rájuk az élelmesség, rámenősség, határozottság. Hajlamosak az agresszív megnyilvánulásokra, hangoskodásra, erőszakos jellegű cselekvésekre. Nagyon fontos számukra a hírnév, a státusz. Az erősen hatalommotivált vezető olyan tekintélyelvű ember, aki nagy valószínűséggel hajlik a diktatórikus és autokratikus vezetésre.

A kapcsolatmotiváció az elfogadottság, szeretettség iránti vágy. Akinek erősek a kapcsolati motívumai, azok könnyen barátkoznak, kapcsolataikban egyetértésre és egy híron pendülésre, nem a konfrontációra, versengésre törekszenek. Figyelmüket a társas kapcsolatok kialakítására és fenntartására, ápolására fordítják, sokszor vesznek részt baráti összejöveteleken, sokat foglalkoznak elromlott kapcsolatok helyrehozásával (*Juhász és Takács, 2006*).

McClelland szervezeti vonatkozásban a teljesítményszükséglet meglétében látta a legnagyobb hajtóerőt, így ennek alakíthatóságát, „mesterséges előállítását” tűzte ki célul. Kiderült, hogy speciális tréningműszerekkel fokozható az egyének teljesítményszükséglete, pár hetes beavatkozás már eredményes lehet, leggyakrabban szerepjátékokkal kísérelték meg e szükséglet aktiválását.

*Clayton Alderfer* ERG elmélete (1972) szintén szükségleteken alapuló, a Maslowéhoz hasonló elmélet. Alderfer három csoportra osztja az emberi szükségleteket, amelyek befolyásolják a munkavállalók magatartását: első a létezéssel kapcsolatos szükségletek (*Existence*), ide soroljuk a fiziológiai és biztonsági szükségletek (Maslow első két szinten). Második a szociális kapcsolatok iránti szükséglet (*Relatedness*), ez a társadalmi és külső önbecsülés iránti szükséglet (Maslow harmadik, negyedik szinten). Harmadik a fejlődéssel kapcsolatos szükséglet (*Grow*), amely a belső megbecsülés és önmegvalósítás szükséglete (Maslow negyedik és ötödik szinten).

Alderfer az imént felsorolt három kategóriába belesűriti az összes felismert emberi szükségletet. Szerinte a viselkedést egyidejűleg több szükséglet is befolyásolhatja. Alderfer elveti azt a gondolatot, hogy csak az alacsonyabb rendű szükségletek kielégítése után motivál

egy magasabb rendű szükséglet kielégítése. Ha egy magasabb szükséglet kielégítése korlátokba ütközik, megnő az esélye egy alacsonyabb rendű szükséglet kielégítésének (*Wilcove, 1978*).

### 2.5.3. Folyamatelméletek

A folyamatelméletek legfontosabb képviselője *Skinner* (1953). Az elmélet kiindulási pontja hogy az egyén magatartása környezeti hatások következménye, ő nem foglalkozik a szükségletekkel. Négy viselkedést befolyásoló stratégia definiálható: a pozitív megerősítés, a negatív megerősítés, a negatív hatás megszüntetése és a büntetés. Pozitív megerősítésről abban az esetben beszélünk, amikor a cselekvéshez pozitív következményeket kapcsol (pl.: pénzjutalom, dicséret), s ettől azt várjuk, hogy hasonló helyzetben nagyobb valószínűséggel fogja ezt a viselkedést megismételni, mint bármely másikat. Negatív megerősítés esetén valamely magatartás gyakoriságának növelését attól várjuk, hogy feloldunk valami olyan, nem kívánatos következményt, amit munkatársunk szeretne elkerülni. Harmadik stratégia a negatív hatás megszüntetése, egy további lehetőség a viselkedés befolyásolására: lényegében a pozitív megerősítés fordítottja, nem-megerősítésnek is nevezhetnénk. Már korábban kialakult viselkedésformák módosítására alkalmas. Lényege az, hogy levonjuk azokat a következményeket, amelyek hatására a cselekvés rendszeresen ismétlődött. Negyedik – a büntetésen alapuló – megerősítéséről akkor beszélünk, ha a következmény megszüntet olyan magatartásokat, amelyek azt maguk után vonták, vagy legalábbis csökkentik e viselkedés gyakoriságát. A büntetések alkalmazását – amennyire csak lehetséges – érdemes elkerülni. Hatásuk kiszámíthatatlanabb, mint a jutalmaké, és rövidebb ideig is tart (*Skinner, 1953*).

*Victor Vroom* (1964) VIE elmélete a motiváció belső dinamikájával foglalkozik. Szerinte a dolgozó motiváltsága a jutalom mértékétől függ. *Vroom* elméletének 3 lényeges eleme van:

- Vonzerő (*Valence*). Ez a környezeti elemek felhívóerejét, vonzóerejét jelenti. A vonzerő lehet pozitív (pénz), lehet negatív (veszélyes munkafeltételek, amit nagyon szeretne elkerülni az egyén) vagy lehet semleges.
- Eszköz (*Instrumentality*). Ez az összetevő az, amit korábban a „mire jó ez nekem?” kérdéssel jellemeztünk. Az előléptetést abból a szempontból értékelheti a dolgozó, hogy eszközként szolgál-e számára az általa fontosnak tartott nagyobb jövedelem eléréséhez.
- Elvárás (*Expectancy*). A várt eredmény valószínűségét jelenti. „Mennyire valószínű, hogy előléptetnek, ha megteszem az előléptetéshez kívánt erőfeszítést?” (*Bakacsi, 2000*).



#### 2.5.4. Az alkalmazottak motivációjának növelése

##### *A jutalmazás*

A motivációs folyamatban kétféle jutalomról beszélhetünk: a belső (*intrinzik*) és a külső (*extrinzik*) jutalomról. Intrinzik (belsőleg) motivált a viselkedés akkor, ha érdeklődésből, szívesen és kedvvel teszünk valamit, ez önmagában is jutalmazó értékű, hiszen úgy érezzük, mi magunk vagyunk saját cselekvéseink elindítói. Extrinzik (külső) motivációról beszélünk, ha a viselkedést külső jutalmak, esetlegesen büntetések váltják ki. Bizonyos esetekben a külső motivációk csökkentik a belső motivációt. A munkával való elégedettségnek, a hosszú távú elkötelezettségnek, valamint a munkahelyi feladatnak is nagy szerepe van a külső motivációban. A vezetés elsősorban a külső jutalmazás eszközével élhet, ennek legfontosabb eleme a szervezetben a bérezési rendszer, melynek kialakítása során két fő kritériumot kell szem előtt tartani. Az egyik, hogy a munkavállaló számára értékes javadalmakat nyújtson, a másik, hogy a jutalom egyértelműen a teljesítményhez kapcsolódjon (*Bierer*, 2006).

Leginkább azonban a többféle elemből összeállított ösztönző rendszer nyújthatja az igények és a teljesítménydimenziók sokféleségének való megfelelést (*Gyökér*, 2001).

##### *A célok meghatározása*

Minden munkahely pontosan meghatározza céljait. Az egyéni és szervezeti célok közötti összhang megteremtése, a szervezeti teljesítmény emelésének egyik eszköze, hiszen mindenki csak azokért a célokért hajlandó nagyobb erőfeszítésre, amelyek saját, egyéni céljaival is összhangban vannak (*Gyökér, Finna és Krajcsák*, 2010). A megadott célok iránymutatást adnak a munkavállalóknak az adott munkához, valamint könnyebbé teszik a munkafolyamatok tervezését, inspirálják és megkönnyítik az értékeléseket. *Jönsson* (2005) szerint a kitűzött célok több szempontból is befolyásolják az alkalmazottak motivációját, hisz célok hiányában a foglalkoztatott nem tudja mit várnak tőle, illetve nincs ami ösztönözze munkájában, ezért nagyon fontos a munkamotivációnál, hogy a célok világosak, érthetőek, teljesíthetőek legyenek.

##### *A munkakör tervezése*

A munkakörtervezés lehetőséget teremt arra, hogy a munkakörelemzés következtetései alapján megtörténjen a munkakörök átszabása mind a tartalom, mind a funkciók, illetve a kapcsolatrendszerek újragondolásával. Azaz: a munkakörtervezés a munkakörök olyan strukturálását jelenti, amely igyekszik összhangot teremteni a szervezeti céloknak megfelelő optimális teljesítmény és a dolgozói elégedettség között.

##### *A vezetés*

Nagyon fontos egy adott cégen belül a vezetők és beosztottak viszonya. Ha a vezető lelkes, empátikus, elszánt, és képes együttműködni az alkalmazottakkal, akkor a beosztottak is

sokkal nagyobb hajlandóságot mutatnak a munkavégzésben és nő elkötelezettségük a munkahely iránt. A vezetés a motiváció révén befolyásolhatja a munkavállalók attitűdjét, mint például elérhető célokat tűz ki, és elengedhetetlen a vezetés és a beosztottak közötti megfelelő kommunikáció, ami segíti a megfelelő értékelési és jutalmazási rendszert meglétét (*Björklund, 2001*).

#### 2.5.5. Motivációs kutatások

A Budapesti Fegyház és Börtön 310 fős mintán végzett vizsgálata szerint a dolgozók motiváltsága kifejezetten alacsony, ami stresszkeltő tényező – itt is hangsúlyozandó a szervezet és a vezetők felől jövő támogatás, motiválás észlelt hiánya. Ezzel szemben biztató, hogy aktivitási igényük viszont magas, valószínűleg ezzel ellensúlyozzák a motivációk hiányát, és erre érdemes a vezetőknek a jövőben is építeni (*Bíró, 2009*).

Magyarországon a 2004. január 1. és 2004. június 30. közötti időszakban 1020 fő kötött szerződést a Magyar Honvédséggel és ezen idő alatt 419 fő távozott a rendszerből. A fluktuáció tehát 41%-os. A jelentős mértékű pályaelhagyás nyomán megfogalmazódott, hogy a Magyar Honvédségben optimálisan eltöltendő idő (5–15 év) érdekében javítani szükséges az ösztönző, a humán és a szociális szolgáltatások rendszerét, erősíteni kell a szervezet megtartó képességét. A kiáramlás okait vizsgáló kutatás felméréseiből kiderült, hogy az ágazat elhagyásának fő okai a következő problémás területekre vezethetők vissza: anyagi, pénzügyi okok; bánásmód, emberi viszonyok; szervezetlenség; a jövőkép hiánya; ruházat, ételmezés, munkaidő utáni szabadidő eltöltésének feltételei; elhelyezés, lakhatás.

Az önkéntes haderő megteremtése érdekében a korábbiaktól eltérő súlypontokat kell kijelölni a honvédség humánerőforrás-gazdálkodási rendszerében. Az erőforrás-gazdálkodás új dimenzióiként definiálható: a személyi állomány megszerzése, megtartása, illetve az arról való gondoskodást jelenti (*Kovács, 2005*). A bérezési rendszeren kívül szükségessé válik egy olyan szociális ellátórendszer megtervezése és működtetése is, amely mind a szervezetbe történő belépés, mind a megtartás tekintetében valóban versenyképes és a munkaerő tervezett idejű alkalmazását teszi lehetővé.

Magyarország NATO-csatlakozása óta a szövetségesek nagy hangsúlyt helyeznek a magyar szövetséges részvételre is. Mintegy 741 fős a magyar békefenntartói összlétszám. A magyar katonák külföldi munkavállalásában sokakban nyilván a pénz mint motiváló erő szerepel az első helyen, ám a katonák helyesbítettek, mely szerint sokat számít a pénz, de legalább ugyanolyan fontos számukra a szakmai kihívás. A külföldi missziók résztvevőit tisztelet övezi a magyar honvédségben (*Szlazsánszky, 2003*).

Magyarországon a szerződéses katonák között végzett motivációs vizsgálatnál (N=128), ugyanúgy mint a békefenntartóknál, az első helyen találjuk az anyagi biztonságot, második a szakmai kihívás, és harmadik helyen szerepel a jó közösségbe való kerülés (*József, 2003*).

A missziós munkára jelentkezés motivációs hátterét vizsgálta a kutatás. A missziós munkára való jelentkezést jelentős mértékben befolyásolja a többlet pénzkereseti lehetőség. A katonák céljaik között felsorolták: családalapítás, nagyobb lakás vásárlása, autóvásárlás, a család anyagi helyzetének javítása. Ugyanakkor gyakori, hogy minden megkeresett pénzt azonnal elköltenek, főleg a fiatalabbak, akik célok nélkül mentek ki. Többen a kalandot keresik a kinti munkában, őket vonzza az ismeretlen, az új munkakörülmény, a hadműveleti terület, a külföldi élmények. Kihívást főleg a hivatásos katonák keresnek, akik ilyen feladatokra készültek kiképzésük, tanulmányaik során és ki szeretnék próbálni magukat éles helyzetben is. Ma már elvárás a hivatásos állománnyal szemben, hogy külföldi missziós tapasztalattal is rendelkezzen és ettől függhet előrelépése is (*Pham és Nagyné, 2005*).

Az Amerikai Egyesült Államokban már az 1960-as években megkezdődtek a rendőrséggel kapcsolatos motivációs kutatások. Ezek a korai vizsgálatok a rendőri pályaválasztással foglalkoztak, vagyis, hogy miért választja valaki ezt a hivatást. A válaszadók kiemelték a rendőri pálya vonzerejét, mint a hatalom, hatóság és ellenőrzés, mint biztos munkahely ez is fő motiváló erő. *Wesley (1970)* tanulmánya szerint a rendőrök 1/3-ánál a munkahely biztonsága az első motiváló erő. 2004-ben a San Diego-i rendőrség körében készült tanulmány szerint a legnagyobb motiváló tényező a másokon segítség valamint a karrier, ezt követte a biztos munkahely, a bérezés és a juttatások (*Ridgeway, 2008*).

A nők 1970-ben kezdték meg belépésüket a rendőrséghez, és nem sokkal később a kutatások kezdték felfedezni a férfiak és nők közötti eltérő pályaválasztási motivációs tényezőit. A nőknél - ugyanúgy, mint a férfiaknál - a másokon segítség és a munkahely biztonsága volt a belépés legfőbb oka. *Lester (1983)* megállapította, hogy a férfiak gyakrabban választják a rendőri szakmát, olyan rokonok vagy barátok hatására, akik ezt a hivatást űzik, ezzel szemben a nők a rendőri munkát kihívásként élik meg, függetlennek érzik magukat, és büszkeséggel tölti el őket ez a szakma.

## 2.6. Munkahelyi légkör

1963-ban először Halpin és Croft használta az alkalmazott szervezeti klíma kifejezést, mely csak a hetvenes években jutott el Európába (Golnhoffer, 2006). Litwin és Stringer (1968) , szerint a fogalom a munkakörnyezet mérhető jellemzőire vonatkozik, ahogyan azokat az adott munkakörnyezetben élők és dolgozók közvetlen vagy közvetett módon érzékelik. Ezek alapján Litwin és Stringer (1968) a szervezeti légkör nyolc perspektíváját különbözteti meg:

- a munkahely felépítése;
- a munkahely szabályai;
- milyen a személyes felelősségvállalás,
- mennyire bensőséges a légkör, illetve milyen egymás segítése, támogatása;
- milyen jutalomlehetőségek vannak; konfliktusok és a konfliktusok vállalása;
- normák és elvárások; szervezeti önazonosság;
- milyen a csoporthoz való ragaszkodás mértéke;
- kockázatok és kockázatvállalás.

Campbell és munkatársai (1970) négy olyan tényezőt határoztak meg, amelyet a szervezeti légkörrel foglalkozó tanulmányok mindegyike megemlít: az első az egyéni autonómia, ebben az esetben a dolgozónak lehetősége van a felelősségvállalásra, az önállóságra és az egyéni kezdeményezésre. A második a munkakör strukturáltsága, vagyis mennyire kialakultak az álláshoz kapcsolódó célkitűzések illetve ezek teljesítésének módozatai és hogyan kommunikálja mindezt a felsőbb vezetők felé. A harmadik tényező a prémiumorientáltság: mennyire jutalmazza a szervezet a munkatársak erőfeszítéseit és kimagasló teljesítményeit. Az utolsó – negyedik – tényező az odafigyelés, törődés és támogatás, mely szerint milyen a felettesektől kapott támogatás és motiváció.

Goodland (1975) Fend (1975), Dreher (1978) Moos (1979), Cuttance (1986) Finlayson, (1987) angol és német nyelvű tanulmányai számolnak be olyan kutatásokról, amelyekben az iskolai klíma vizsgálata a központi kérdés. Dreher (1978) klímamegközelítése szerint az iskola nevelőhatásainak tágabb értelmezése a klíma. Olyan „speciális élettér”, amely a tanulók és a tanárok tartós együttélése és együttműködése révén jön létre, s ami közvetetten befolyásolja a nevelést (Tímár, 1994).

Az intézményi légkör kutatása egy szélesebb területből, a szervezeti légkörkutatásból vált ki. Pedagógiai szempontból az iskola légkörének meghatározó szerepe van. Az iskolák légkörét Golnhoffer a következőképpen definiálta: „az egyének által észlelt belső sajátosságok, az iskolával kapcsolatos attitűdök, érzések, elégedettségek, elégedetlenségek” (Golnhoffer, 2006, 15). Hazai munkákban a hetvenes évek végén, nyolcvanas évek elején a nevelésszociológia

úttörői – Kozma Tamás, később Halász Gábor – a tanárok véleményén keresztül vizsgálták a munkahelyi (iskolai) légkört (*Bacskai*, 2008). A kilencvenes években megjelentek a tanulók, illetve a tanárok és a diákok közérzetéhez kapcsolt kutatások is, melyekről *Meleg*, (1997); *Szabó – Lőrinczi*, (1998) illetve *Aszman* (2001) tanulmányaiban olvashatunk (*Golnhoffer*, 2006).

Az iskola intézményi légköre, illetve annak minősége fontos szerepet játszik az oktatók közérzetében, munkabírásában. Az oldottabb légkör jobb közérzetet teremt, ami pedig nagyobb hatékonyságot eredményezhet, azzal együtt, hogy az egyén ebben az esetben kevésbé érzi tehernek a munkát (*Halász és Lannert*, 2003). Az iskolai nevelőtestület tagjai egyenrangú munkatársak, akiknek önálló tevékenysége több szinten összekapcsolódik, egymásra épül, hisz oktató és nevelő munkájukkal közösen valósítják meg az iskola céljait, s ennek érdekében az intézmény működésének minden érintett számára biztonságot nyújtó rendjét. A nevelői hivatás miatt a tantestületben különös fontossággal bír a jó munkahelyi légkör kialakítása, a kollegialitás szellemében megvalósuló együttműködés és érintkezés.

Az iskolai légkört leginkább a tantestületen belüli hangulat, a pedagógusok közötti emberi kapcsolatok befolyásolják. A szolidaritás a kollégák iránt és a lojalitás az iskola iránt a tantestület jó, bizalomteli légkörének alapja, kívülről nem szabályozható, megvalósítása – annak egyidejű tiszteletben tartásával, hogy bárkinek joga van egyéni véleményét a saját tapasztalatai alapján, autonóm módon kialakítani, és a megfelelő fórumokon nyilvánosan képviselni – mindannyiunk közös érdeke és kinek-kinek saját felelőssége (*Serfőző*, 2004). A klíma főbb meghatározói tehát azok a tulajdonságok, viselkedésmódok, melyek az emberek együttlétét, érintkezését általában megkönnyítik – bizalom, jóindulat, megértés, segítőkészség, őszinteség, tapintat, türelem, tisztelet, udvariasság, stb. a kollégák közötti kapcsolatok nyíltsága, közvetlensége, egymás támogatása, valamint az összetartás. Úgy vélik a pedagógusok, hogy az iskolai légkört olyan külső - például társadalmi, oktatáspolitikai - tényezők is befolyásolják, amelyekre kevés hatásuk van. Emellett azonban belső, szervezeti jellemzők és változások is alakítják a klímát. A nevelőtestületi légkör kialakulását, változását a pedagógusok szerint iskolán belüli és kívüli tényezők is befolyásolják.

a) Pedagógiai intézményen kívüli tényezők például:

- a törvényi változásokból adódó új kihívások, feladatok,
- mennyire biztos az iskola fennmaradása,
- a pedagógusok társadalmi megbecsültsége illetve ennek hiánya,
- a pedagógusok egzisztenciális problémái.

Mindezek a tényezők elsősorban a pedagógusok motiváltságára, lelkesedésére, ily módon a hangulatra hatnak, közvetve befolyásolhatják az emberi kapcsolatokat is, megterhelve azokat külső tényezőkből fakadó konfliktusokkal.

b) Az intézmény kevésbé változtatható adottságai is befolyásolhatják a légkör alakulását, ilyenek például:

- Az épület adottságai, a távolság. Ha több létesítményben dolgoznak a pedagógusok, a megosztottság nehezíti a bensőséges emberi kapcsolatok kialakulását, a szakmai együttműködést.

- Az intézmény működésének anyagi feltételei befolyásolják a munkavégzést, a hangulatot, ha nagyon szűkösek az erőforrások, az erősíti a versenyt a kollégák, szervezeti egységek között, valamint növeli a pedagógusok elégedetlenségét, ily módon csökkenti lelkesedésüket, motiváltságukat.

- Az oktatók létszáma is hat a hangulatra, kisebb tantestületben könnyebben alakul ki erős összetartás, barátságos, bizalomteli légkör, illetve egy kis tantestületben nagyon nehezen viselhetők az elhúzódó konfliktusok, a mély ellentétek.

b) Intézményen belüli tényezők, történések, az iskola szervezeti működésének jellegzetességei is befolyásolják a hangulatot, hatnak az emberi és munkakapcsolatokra, a kollektíva összetartására, ilyenek például:

- jelentősebb szervezeti változások
- az iskola sikerei, kudarcai,

A változások mindig bizonytalanságot okoznak, mert változnak a kialakult erőviszonyok, meg bomolhat a kialakult munkamegosztás, módosulnak a szervezeti normák (*Serfőző, 2004*).

Bacsikai (2008) a magyarországi református iskolák szervezeti légkörét vizsgálta. 11 református iskola tanárai töltötték ki a kérdőívet, összesen 169 fő. Kutatása alapján kimutatható, hogy ahol az iskolai légkör támogató, és a lefektetett értékek és normák mindenki által (diákok, tanárok, vezetőség) ismertek és elfogadottak, a diákok eredményesebbek.

Komlossy és munkatársai az iskolai hatékonyság és a légkör együttes hatásait vizsgálták, kutatási eredményeik szerint a pozitív értékek (barátságos, gondoskodó, oldott, ösztönző, egymásra figyelő légkör) a hatékony iskolai munkát biztosítják, míg a negatív értékek (közömbös, feszült, fenyegető, merev légkör) gátolják az eredményes munkát (*Komlossy, Molnár és Vass, 2001*).

Serfőző (2004), az iskolai légkör feltárására 28 iskola 639 pedagógusát mérte föl. Az interjúk és nyitott kérdések feldolgozása arra világított rá, hogy a pedagógusok a légkör jellemzésében 4 szempontot hangsúlyoztak. Első helyre került a tantestületen belüli hangulat,

valamint a kollégák egy más közti segítőkészsége. A kollégák közötti emberi kapcsolatok szerepel a második helyen, melynek minősége szorosan kapcsolódik a hangulathoz. (bensőséges, ellenséges kapcsolatok, nyílt kommunikáció, összetartás). Harmadik helyen a kollégák közötti munkakapcsolatok szerepelnek melyek alatt a szakmai együttműködést értjük. A negyedik tényező a pedagógusok elkötelezettsége, motiváltsága (pl. elkötelezett, lelkes, energikus tanárok). Az iskolai sajátosságok között megjelennek szervezeti jellemzők is, elsődlegesen a légkör tulajdonságai, valamint az iskolavezetés és a tantestület működésének vonásai.

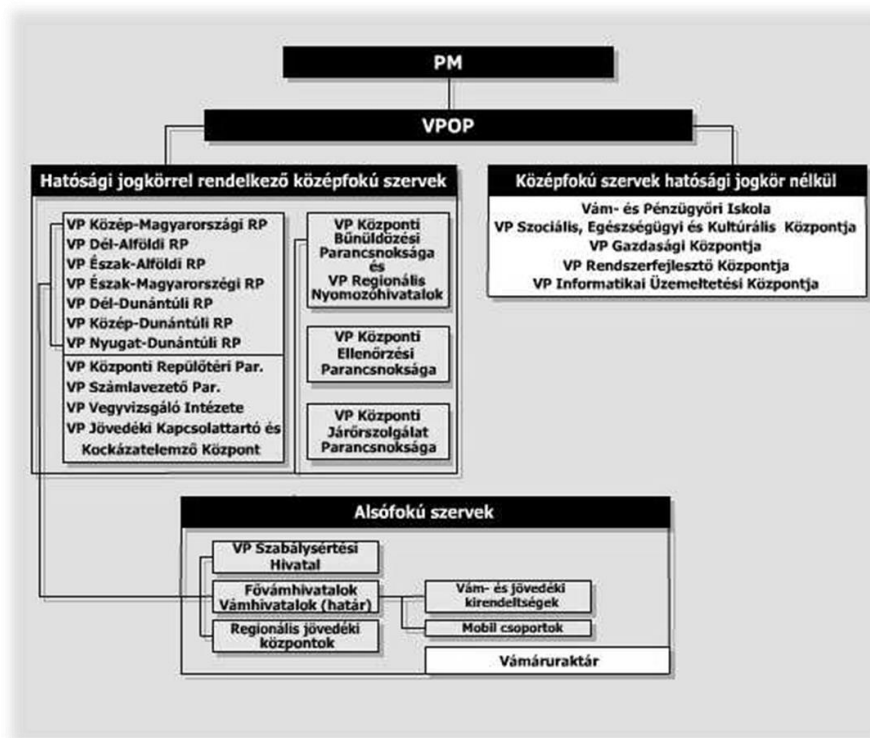
Összefoglalva elmondhatjuk, hogy jó munkahelyi légkör kialakulásának egyik feltétele, hogy a munkavállalók szeressék munkájukat, legyenek tisztában hasznosságával, leljék örömeiket benne, még akkor is, ha annak árnyoldalai, nehézségei vannak. Legyenek tudatában a munkahelyen betöltött szerepükkel, feladatuk fontosságával, szükségességével. A jó munkahelyi légkör kialakulásában, illetve fennmaradásában alapvető szerepe van a jó kollektívának. Az ilyen légkörben a munkatársak együttműködnek a közös célok és érdekek megvalósításában. Egymás személyiségét, és munkáját tiszteletben tartják, megbecsülik. Egymáshoz való viszonyukat a segítőkészség és bizalom jellemzi. Őszinték egymáshoz, elismerik egymás eredményeit, s nem sértődnek meg a jó szándékú bírálatért. Képesek alkalmazkodni, tevékenységüket összehangoltan végezni. Munkahelyi kapcsolataink azonban korántsem csak a szerencsén múlnak. Kis odafigyeléssel és tudatossággal magunk is sokat tehetünk azért, hogy harmonikus viszonyokat tudjunk fenntartani, megfelelően kezeljük a konfliktusokat, és mások megbántása nélkül tudjunk megszabadulni a munkahelyi feszültségeinktől (*Simonyiné, 2008*).

## *2.7. A kutatási terep bemutatás*

A vizsgálati populáció a Vám- és Pénzügyőrség dolgozói köréből került ki.

### *2.7.1. A vámszervezet szervezeti struktúrája*

A Vám- és Pénzügyőrség három szervezeti szintre tagozódik, amelyek a 2004. évi átszervezés keretében újultak meg. A Vám- és Pénzügyőrség Országos Parancsnoksága található a szervezeti hierarchia csúcsán, amely irányítja a középfokú szerveket. Az átszervezést követően kisebb létszámmal, az ellenőrzési és felügyeleti jogosítványok széles körű felhasználásával látja el feladatait (lásd 5. számú ábra).



5. ábra  
A Vám- és Pénzügyőrség felépítése ([www.vam.gov.hu](http://www.vam.gov.hu))

A közép fokú szervek 2000-ben az uniós normáknak megfelelően az uniós régiókhoz területileg illeszkedve létrejött regionális parancsnokságok. Vám- és jövedéki feladatok ellátására szakosodtak, felügyeletük alá tartoznak az alsó fokú szervek. További speciális feladatokat ellátó közép fokú szerv a Központi Bűnüldözési (a nyomozóhivatalokat felügyelő), a Központi Ellenőrzési, a Járőrszolgálati, a Számlavezető Parancsnokság, a Jövedéki Kapcsolattartó és Kockázatelemzési Központ, valamint a vegyvizsgáló intézet, melyek mindannyian hatósági jogkörrel rendelkező önálló közép fokú szervek. 2004 augusztusában kezdték meg működésüket a regionális nyomozóhivatalok. Ezen szervek sorát a kiszolgáló funkciókat ellátó pénzügyi, oktatási, informatikai fejlesztési, valamint a szociális, kulturális és sport tevékenységet ellátó szervezeti egységek egészítik ki.

Alsó fokú szervek: a belterületi fővámhivatalok és a határszakaszok vámhivatalai, regionális jövedéki központok. Egyes határszakaszok – szlovén, osztrák, szlovák – az Unió belső határaivá váltak, a határon megjelenő vámigazgatási feladatok mennyisége csökkent. A vámkezelések esetszámának mérséklődésével a belterületi vámhivataloknál hasonló feladatcsökkenés történt. 2004-ben valamennyi megyeszékhelyen fővámhivatalok jöttek létre az alapvető vám- és jövedéki feladatok ellátása érdekében, ezzel párhuzamosan számos



vámkezelési pont megszűnt. A fővámhivatalok kirendeltségei az adott megye egy-egy kiemelten nagy forgalmú pontján vám vagy jövedéki feladatok végrehajtását biztosítják. Ugyancsak a fővámhivatalok szerkezetéhez kapcsolódnak a mobil ellenőrző csoportok, amelyek 2004. május elsejével kezdődően elsősorban az uniós belső határokká vált magyar határszakaszokon látnak el ellenőrzési feladatokat. Az átszervezés eredményeképpen költségtakarékosabb és költséghatékonyabb szervezet jött létre. A személyi állomány, döntő többségét – a többletfeladatokhoz rendelt – sikerült megőrizni. A személyi állomány képzése nagyobb hangsúlyt kapott, a szakmaiság, szakmai alkalmasság, a tudás és tapasztalat, a nyelvismeret és az etikus munkavégzés elveinek érvényesítése mellett.

2010. november 19-én kihírdették a Nemzeti Adó- és Vámhivatalról (NAV) szóló 2010. évi CXXII. törvény, amely a központi költségvetés bevételi előirányzatainak hatékonyabb és gazdaságosabb teljesítése, az államháztartási érdekek érvényesítése érdekében 2011. január 1-től integrálja az Adó- és Pénzügyi Ellenőrzési Hivatalt és a Vám- és Pénzügyőrséget. A NAV háromszintű kormányhivatal, alsófokú szervei a megyei igazgatóságok, középfokú szervei a regionális és speciális hatáskörű főigazgatóságok, felsőfokú, egyben központi szerve a Központi Hivatal. A NAV központi (de nem felsőfokú) szervei a központi hivatalon túl, a Bűnügyi Főigazgatóság, az informatikai feladatokat ellátó intézetek, valamint a humánerőforrás-fejlesztési feladatokat ellátó intézet.

#### *2.7.2. A Vám- és Pénzügyőrség szerveinek elnevezése*

##### *Hatósági jogkörrel rendelkező vámszervek*

Az alsófokú szervek közül a fővámhivatal, vámhivatal, a regionális jövedéki központ, a Fővárosi Szabálysértési Hivatal, a Vámáruraktár, a Pesti Jövedéki, Adójegy és Zárjegy Hivatal. A középfokú szervek közül a vámszervezet igazgatási területi szervei (regionális parancsnokságok), a Központi Repülőtéri Parancsnokság, a Vám- és Pénzügyőrség Központi Bűnüldözési Parancsnoksága, a Vám- és Pénzügyőrség Központi Ellenőrzési Parancsnoksága, a Vám- és Pénzügyőrség Központi Járőrszolgálat Parancsnoksága, a Vám- és Pénzügyőrség Számlavezető Parancsnoksága, a Vám- és Pénzügyőrség Vegyvizsgáló Intézete, a Vám- és Pénzügyőrség Jövedéki Kapcsolattartó és Kockázatelemzési Központja, továbbá regionális nyomozóhivatal, felsőfokú szerv a vámszervezet országos szerve a Vám- és Pénzügyőrség, Országos Parancsnoksága, valamint az országos parancsnok.

##### *Hatósági jogkörrel nem rendelkező szervek (háttérintézmények):*

A legfontosabb háttérintézmény, a budapesti székhelyű szervek operatív pénzügyi és gazdasági tevékenységének központosított ellátását, továbbá a vámszervek technikai, anyagi

eszközökkel való ellátását végző Vám- és Pénzügyőrség Gazdasági Központja. Háttérintézmények továbbá az állomány alapképzését és továbbképzését végző Vám- és Pénzügyőri Iskola, az informatikai rendszerek fejlesztését végző Vám-és Pénzügyőrség Rendszerfejlesztő Központja, az informatikai rendszerek üzemeltetését végző Vám- és Pénzügyőrség Informatikai Üzemeltetési Központja, valamint az egészségügyi ellátást végző, illetve a szociális, kulturális és üdültetési ellátás megszervezését intéző Vám- és Pénzügyőrség Szociális, Egészségügyi és Kulturális Központja, mely magában foglalja a Vám- és Pénzügyőri Gyógyházat.

### *2.7.3. A Vám- és Pénzügyőri Iskola*

A Vám- és Pénzügyőri Iskola Budapesten található, mely a Pénzügyminisztérium irányítása alatt álló, a hivatásos pénzügyőrök kiképzésére és továbbképzésére létrehozott, egy éves nappali, levelező és távoktatásos szakképző és továbbképző intézmény.

A hivatásos állományba felvett személy részére a fegyveres szerv jellegének megfelelő, illetve a beosztása betöltéséhez szükséges tanfolyam elvégzését és vizsga letételét kell előírni, melyek az alábbiak lehetnek:

- előképző tanfolyam (a felvételt követően, a lehető legrövidebb időn belül, a próbaidő alatt, 4 hetes időtartamú,)
- alapfokú szaktanfolyam (felvételt követően, a lehető legrövidebb időn belül, a próbaidő alatt, 4 hetes időtartamú,)
- középfokú szaktanfolyam (szakosító képzés - az adott szakterületnek megfelelően)
- továbbképzések, átképzések

Az előképző tanfolyam célja, hogy a pályakezdő a felvételt követően alapvető ismereteket szerezzen a testületről és elsajátítsa a pénzügyőr alapvető jogait és kötelezettségeit. Elvégzése a testület hivatásos állományába felvettek részére kötelező. Az alapfokú szaktanfolyam célja olyan pénzügyőrök képzése, akik általános ismeretek birtokában alkalmasak arra, hogy a testület bármely szakterületén – alacsonyabb beosztásokban – szolgálatot teljesítsenek. A középfokú szaktanfolyam szakosító képzés, az erre beiskolázottak a tanfolyam elvégzését követően képesek magasabb szintű szakmai feladatok ellátására a saját szakterületüknek megfelelően. A továbbképzések, átképzések célja a testületi tagok szakmai ismereteinek bővítése, megújítása, a folytonos jogszabályváltozásokból eredően a megszerzett tudás felfrissítése. A fenti – nappali tagozatos jelleggel működő (vidéki kollégák esetében bentlakásos) – tanfolyamok költségét a testület finanszírozza, a tanfolyamhallgatók a képzés ideje alatt alapfizetést kapnak.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <http://www.vam.gov.hu/viewBase.do?elementId=10032>

#### *2.7.4. Rendészeti szakközépiskolák*

Az országban négy helyen van rendészeti szakközépiskola: Miskolc, Nagykovácsi, Szeged, és Körmend. A Körmendi Rendészeti Szakközépiskolában nem engedélyezték a felmérést.

A rendészeti szakközépiskolák az igazságügyi és rendészeti miniszter irányítása alatt álló rendőrség állományának utánpótlásának biztosítására létrehozott, két évfolyamos, nappali, levelező és távoktatásos szakképző és továbbképző intézmény. A szakközépiskolák feladataikat az egész ország területére kiterjedő illetékességi és működési körben látja el.

Az Adyligeti Tanintézet iskolarendszerű és iskolarendszeren kívüli alapképzés keretében rendőr tanulók képzésével, valamint körzeti megbízotti, bűnügyi és védelmi-biztonsági szaktanfolyami, illetve különböző céltanfolyami (katonai baleseti helyszínelő, instruktori) továbbképzésekkel is foglalkozik.

Az iskolák fő feladata a rendőrség középfokú rendőri szakképzettséghez kötött területi beosztásaihoz, valamint a határőrség középfokú szakképzettséghez kötött beosztásaihoz az utánpótlás biztosítása. Az iskolák olyan rendészeti szakképzést kívánnak megvalósítani, amelynek az eredményeként az Európai Unió szabályainak megfelelő – idegen nyelvet beszélő, informatikai eszközöket használó, a magas szakmai elvárásoknak megfelelni tudó – tiszthelyettesek végezzenek az iskolákban.

Elengedhetetlenek a hagyományos erkölcsi értékek, a fizikai és mentális egészség közvetítése. Feladatuk olyan rendőröket és határőröket képezni, akik képesek a képzést követő szolgálati helyükön becsületesen és a hatályos törvényeknek megfelelően ellátni szolgálati feladataikat, elkötelezettségük és hazaszeretetük révén megvédeni hazánkat, biztosítani a törvények betartását és betartatását, a jogrend védelmére, az egyre agresszívebbé váló bűnözés kezelésére, továbbá a váratlan helyzetekben is azonnali beavatkozási, önvédelmi és differenciált intézkedési stílus elsajátítására. Alaptevékenységük mellett biztosítják a területi szervek állományának továbbképzését járőrvezetői, körzeti megbízotti és nyomozói szaktanfolyamok és mentorképzések szervezésével.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.rendor-szeged.sulinet.hu/introd.html>

### 3. *A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI, HIPOTÉZISEI*

A dolgozat ezen részében bemutatjuk a kutatás előkészítését, a módszereket melyekkel a felmérés történt és a kapott eredmények elemzését.

#### 3.1. *A kutatás célkitűzései és kérdései*

Jelen kutatásunk célja, hogy a vonatkozó szakirodalom ismeretében feltárjuk országos viszonylatban a Vám- és Pénzügyőrség személyi állományának és a rendészeti szakközépiskolák oktatóinak mentálhigiénés állapotát, annak érdekében, hogy a kapott eredmények alapján lehetőségünk legyen egy munkahelyi egészségfejlesztő program kidolgozására.

Feltáró vizsgálataink számára egy megfelelő mérőeszköz kidolgozását is feladatul tűztük ki, amelynek segítségével a személyi állomány és az oktatók stresszről, egészségről alkotott vélekedéseit mérhetjük fel. Célunk továbbá az volt, hogy megvizsgáljuk a dolgozókra ható munkahelyi, magánéleti stresszt, és mérni kívántuk a stressz szintet, a szervezeti elkötelezettséget, a munkahelyi motivációt, a munkahelyi elégedettséget, a szervezeti légkört és a karrierlehetőséget. Kutatásunk arra is irányult, hogy feltárjuk van-e összefüggés az életkor az elégedettség, valamint az elkötelezettség között. Reflektálva *Souza-Poza és Henneberger (2004)* hasonló tárgyú kutatására, azt a kérdést is feltettük, hogy van-e összefüggés az elégedettségi szint és a fluktuáció között. Kérdés volt továbbá, hogy vajon a nemi hovatartozás befolyásolja-e az elkötelezettséget. Van-e meghatározó szerepe az iskolai végzettségnek az elégedettség szintjét illetően. A szervezetben eltöltött évek száma vajon befolyásolja-e a szervezet iránti elköteleződést. Elemző vizsgálatunk a vezetői stílus és az elégedettség közötti kapcsolat feltárására is irányult. Továbbá célunk volt a vizsgált régiók összehasonlítása az elkötelezettség, elégedettség, motiváció és légkör területén.

Vizsgálataink során struktúrált interjú segítségével kívántuk feltárni azokat a háttértényezőket, amelyek ismerete alapul szolgálhat egy speciális hatékony intervenció kidolgozására.

### 3.2. A kutatás hipotézisei

A hipotéziseink felállításakor vezérelvünk az volt, hogy a feltételezéseinkre adott válaszok lehetőséget adjanak arra, hogy egy specifikus egészségfejlesztési programot dolgozzunk ki a vizsgált populációnk számára.

1. Feltételezzük, hogy a stressztűrő képesség szignifikáns különbséget mutat a Vám- és Pénzügyőrség személyi állományának különböző munkaterületein.
2. Feltételezzük, hogy a munkahelyi problémák a férfiak számára gyakrabban okoznak stresszt, mint a nőknek, a nőknek inkább a családi problémák jelentik az elsődleges stresszort.
3. Feltételezzük, hogy a rendészeti szakközépiskolákban tanító és a Vám- és Pénzügyőri Iskolában tanító kollegák stressz szintje alacsonyabb (szignifikánsan eltér), mint a Vám- és Pénzügyőrség állományában szolgálatot teljesítő kollegáké, mely az eltérő, munkahelyi feladatokra és munkakörülményekre vezethető vissza.
4. Feltételezzük, hogy azon dolgozóknál, akik egy évnél kevesebb időt töltöttek el a Vám- és Pénzügyőrségnél, alacsonyabb stressz-szintet tapasztalunk, azon kollégákhoz képest, mint akikre több éve nehezedik a munkahelyi stressz.
5. Feltételezzük, hogy a kevesebb, mint egy éve szolgálatot teljesítő Vám- és Pénzügyőröknél az alacsonyabb stressz szinthez egy nagyobb motivációs szint társul, mint a több éve szolgálatot teljesítő vám- és pénzügyőröknél tapasztalunk.
6. Feltételezzük, hogy a munkahelyi elégedettség nagymértékben befolyásolja a stressz szintet. Feltehetően az elégedettebb munkatársak stresszéértéke alacsonyabb szinten realizálódik. A munkahelyi környezetükkel kevésbé elégedettek, magasabb stressz szintet mutatnak.
7. Feltételezzük, hogy a rendészeti szakközépiskolák oktatói és a Vám- és Pénzügyőri Iskola oktatói elégedettsége magasabb lesz a kisebb munkahelyi megterhelés és a kisebb felelősség miatt, mint a Vám- és Pénzügyőrség nem oktatói állományában lévők.
8. Feltételezzük, hogy az általunk vizsgált három csoportnál:
  - a. rendészeti szakközépiskolák és a Vám- és Pénzügyőri Iskola oktatói,
  - b. az egy évnél hosszabb ideje szolgálatot teljesítő a Vám- és Pénzügyőrség dolgozói,
  - c. valamint a kevesebb, mint egy éve a Vám- és Pénzügyőrségnél szolgálatot teljesítők, egyenes arányban fog csökkenni a motiváció a munkában eltöltött évek számával.
9. Feltételezzük, hogy a Vám- és Pénzügyőrség személyi állományának dolgozói motiválatlanok, ha úgy érzik, nincs előmeneteli lehetőségük.

10. Feltételezzük, hogy a magasabb beosztásban lévők elkötelezettebbek a munkahelyük iránt, mint akik alacsonyabb beosztásban vannak.
11. Feltételezzük, hogy a Vám- és Pénzügyőrségnél és a Rendészeti Szakközépiskola dolgozóinál a jó munkahelyi légkör elégedettséget, azaz pozitív, szimmetrikus korrelációs viszonyt eredményez.

***Az interjú során felállított hipotézisek:***

12. Feltételezzük, hogy a munkahelyi elégedettség vagy annak hiánya kapcsolatban van a munkavégzés helyével. A munkahelyi légkör jobb és ezért elégedettebbek azok, akik oktatóként dolgoznak.
13. Feltételezzük, hogy a munkahelyi stressz jelentősen összefügg a felelősséggel és a leterheltséggel, függetlenül a munkavégzés helyétől.
14. Feltételezzük, hogy a munkahelyi elégedettség összefüggésben van a fizetéssel, és minél nagyobb lehetőséget lát a munkahelyén az előmenetelre, annál motiváltabb a munkavégzésre.
15. Feltételezzük, hogy a munkahelyi légkört meghatározza a családban vállalat szerep.

#### 4. MÓDSZEREK

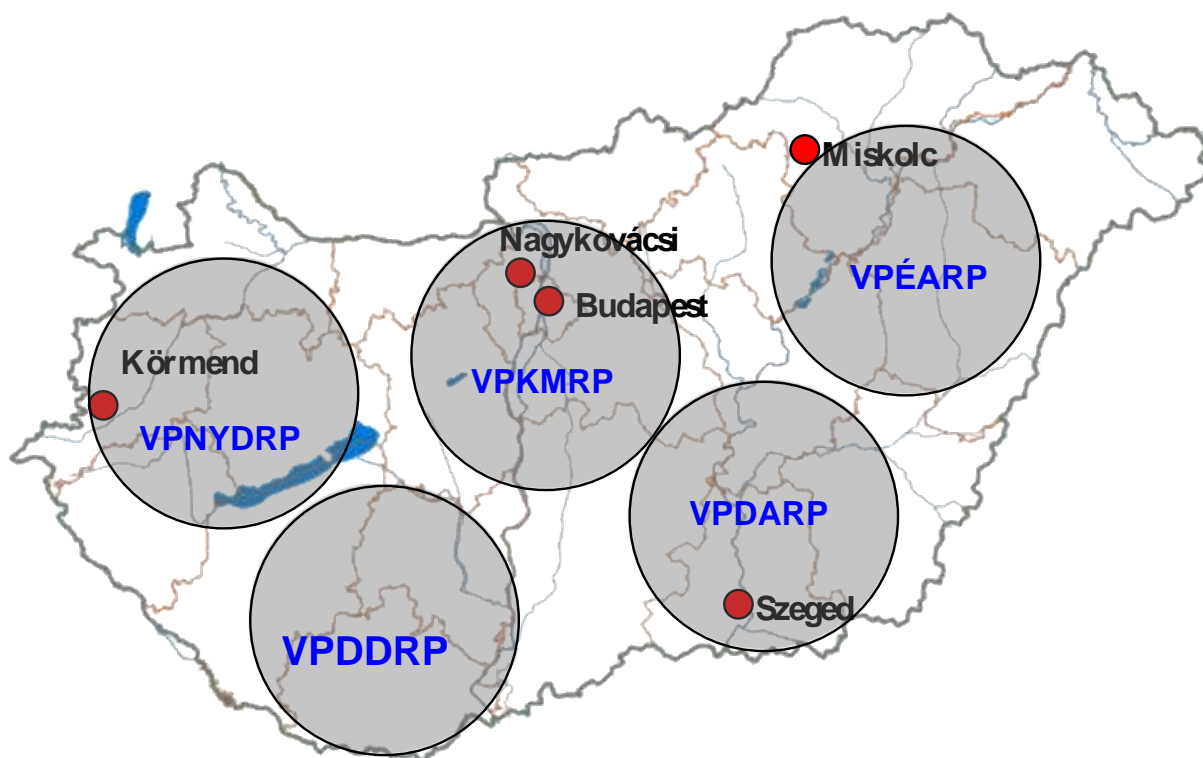
##### *A vizsgálat ütemterve*

A vizsgálatot két, jól elkülönült fázisban végeztük. Az első, úgynevezett elővizsgálat célja a kipróbálás volt, hogy a saját fejlesztésű kérdőív alkalmasságát teszteljük kisebb munkatársi csoporttal. A második fázisban a tapasztalatok alapján elvégzett változtatásokkal módosított kérdőíveket vettük fel és a kapott adatokat elemeztük a kutatásunkban.

##### *4.1. Az elővizsgálat vizsgálati populációja*

Az elővizsgálat 2008 szeptemberétől decemberéig kérdőíves kutatást végeztünk a Vám- és Pénzügyőrség dolgozói körében a munkahelyi stressz, munkahelyi elégedettség, munkahelyi motiváció, munkahelyi légkör és elkötelezettség vizsgálatára. A kérdőívek postai úton illetve személyes megkeresés révén jutottak el a kikérdezés helyszíneire. A koordinálásban a Vám-és Pénzügyőrség Országos Parancsnoksága által kijelölt kontaktszemélyek segítettek.

A kérdőívek visszajuttatására 1 hónap állt rendelkezésre. Az első alkalommal a kérdőív pilot-study vizsgálata történt. A kérdőívek kiküldése az alábbi régiókban lévő oktatási intézményekbe történt: Közép-magyarországi Regionális Parancsnokság, a Vám- és Pénzügyőrség Országos Parancsnoksága, Miskolci Rendészeti Szakközépiskola, Adyligeti Rendészeti Szakközépiskola, Nagykovácsi Rendészeti Szakközépiskola, Vám- és Pénzügyőri Iskola, Budapest. A Körmendi Rendészeti Szakközépiskolában nem engedélyezték a felmérést (lásd 6. ábra).



6. ábra

*A Vám- és Pénzügyőrség Regionális Parancsnokságai, és a Rendészeti Szakközépiskolák település szerinti eloszlása.*

*Jelmagyarázat:*

VPNYDRP Vám- és Pénzügyőrség Nyugat-dunántúli Regionális Parancsnoksága.

VPKMRP: Vám- és Pénzügyőrség Közép-magyarországi Regionális Parancsnoksága.

VPDAERP: Vám- és Pénzügyőrség Dél-alföldi Regionális Parancsnoksága.

VPDDRP: Vám- és Pénzügyőrség Dél-dunántúli Regionális Parancsnoksága.

VPÉARP: Vám- és Pénzügyőrség Észak-alföldi Regionális Parancsnoksága.

● Az országban elhelyezkedő rendészeti szakközépiskolák

○ A Vám-és Pénzügyőrség régiói

#### 4.2. A nagymintás kutatás vizsgálati populációja

A következőkben a kutatáshoz tartozó nagymintás kérdőív elemzését mutatjuk be, amivel alátámasztjuk vagy cáfoljuk az egyes hipotéziseket, következtetéseket vonunk le és javaslatokat teszünk a Vám- és a Pénzügyőrség egészség prevenciók terv elkészítéséhez.

A kérdőív felvételére 2009 első negyedévében került sor, az előzetes felmérés után korrigálva a levont tapasztalatoknak megfelelően. Kitöltését papíron vettük fel, majd azt követően került számítógépes adatfelvitelre sor. A kutatásban való részvétel önkéntes és névtelen volt.



Az engedélyek beszerzése után, mely telefonos egyeztetés és levelezés útján történt. A Vám- és Pénzügyőrség Országos Parancsnokától és az Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium, valamint a rendészeti szakközépiskolák parancsnokainak engedélye után, a régiókban és az oktatási intézményekben kontaktszemélyek lettek kijelölve, akiknek feladata a kérdőívek régió parancsnokságokon való kitölttetése, a kérdőívek továbbküldése a régió parancsnokságok alá tartozó alsó fokú szervekhez, illetve a kérdőív visszapostázása. A VPOP 1000 főbe maximalizálta a vizsgálatba bevont személyek számát.

A nagymintás vizsgálat mintájának kiválasztásakor arra törekedtünk, hogy a magyarországi régiók képviselve legyenek. A rendészeti iskolák parancsnokai engedélyezték a felmérést, egyedül a Körmendi Szakközépiskolában nem járultak hozzá a vizsgálathoz. A kérdőívek visszajuttatására 1–1,5 hónap állt rendelkezésre. A kutatás engedélyezése és a beérkezett kérdőívek alapján elmondható, hogy a mintavétel során megvalósult a területi lefedettség elve. A VPOP állománya 6 000 fő, melyből 603 fő válaszolt a kérdésekre, az oktatók közül 112 fő töltötte ki a kérdőívet a 200 fős állományból. A két vizsgálati fázist illetően előfordulhatott, hogy a Pilot study és a nagymintás vizsgálatot kitöltők között ugyanazon személyek szerepeltek. Véletlenszerű mintakiválasztásnál igyekeztünk a minta nemek szerinti reprezentativitását biztosítani. A kapott eredmények megfelelően tükrözik a szervezet nemek szerinti megoszlását: az állomány 68 %-a férfi, 32%-a nő. Az általunk kitöltött kérdőív esetében ez a következő arányt mutatja, a 715 össz populációból 448 férfi, 267 nő.

A vizsgálati módszerek önkitöltéses kérdőív és struktúrált interjú volt.

#### *4.3. Az elővizsgálat során alkalmazott kérdőív bemutatása*

Az elővizsgálat célja volt, hogy kutatásunk számára használható koherens kérdőívet fejlesszünk. A pilot study lehetőséget adott, hogy kialakítsuk a vizsgálati eszközünk végleges struktúráját.

A vizsgálati eszköz önkitöltéses kérdőív volt, és a kutatásunk végén struktúrált interjú módszerét is alkalmaztunk. A kérdőív 61 db kérdésből állt, melyben zárt kérdéseket alkalmaztunk, válaszkategóriákkal. A kérdőív összeállításakor több Magyarországon validált kérdőív részleteit használtuk fel, és a vizsgálati célkitűzésnek megfelelő blokkokat alkotva. A vizsgálati eszközként használt validált Siegrist stressz kérdőívet egészítettük ki Dienes Erzsébet Munkamotivációs kérdőívével, hogy célunknak megfelelően több oldalról tudjuk megközelíteni a munkavállalók egészségét befolyásoló paramétereket.

Az első, előtanulmány célja éppen a kérdőív kérdéseinek koherenciájának kutatására irányult, ezt követően alakítottuk ki a végleges struktúrát, lásd 4. táblázat.

#### 4. táblázat. A vizsgálatban használt kérdőív bemutatása

<i>A kérdőív részei</i>	<i>Tartalmi jellemzői</i>	<i>Itemszám</i>
Demográfia	Nem, életkor, családi állapot	9 item
A stressz és egészség szavak értelmezése (Juhász, 2007)	A stressz és egészségszavak fogalmi ismerete	2 item
Siegrist stressz kérdőív (Siegrist, 2004)	Túlvállalás, erőfeszítés, biztonság és karrier lehetősége, elismerés, anyagi juttatás	23 item
Magánéleti stressz (Juhász, 2007)	Családi, munkahelyi anyagi és egészségügyi problémák feltárása	3 item
Munka motiváció (Dienes, 2000)	Eredményvisszajelzés, visszajelzés a munkafolyamatról	6 item
Munkahelyi légkör (Dienes, 2000)	A vezető beosztott viszony feltárása	9 item
Munkahelyi elégedettség (Dienes, 2000)	megelégedettség, fizetés	8 item
Szervezeti elkötelezettség és előrejutás lehetősége (Dienes, 2000)	Mekkora az elkötelezettség mértéke és milyen az előrejutás lehetősége	10 item

A vizsgálati eszközünk az alábbi részekből tevődött össze:

Kérdőívünk első része a vám- és pénzügyőrök esetében 10, illetve a Pedagógusoknál 9 kérdésből áll és a kérdőív kitöltőinek demográfiai jellemzőit vizsgálja. Mindkét vizsgált csoport dolgozóinál a következő demográfiai adatokra kérdeztünk rá: nem, életkor, végzettség, családi állapot, mióta dolgozik az adott pályán és a beosztás (vezető vagy beosztott). A vám- és pénzügyőrök esetében külön rákérdeztünk még a szolgálati helyükre, illetve az oktatóknál (pedagógus) a heti óraszámukra.

A kérdőívünk második blokkjában a stressz és az egészség fogalmak ismeretének vizsgálata történt, vagyis mit jelentenek a stressz illetve az egészség szavak a megkérdezett személy számára. A kérdést válaszkategóriákkal segítettük, és csak azokat a meghatározásokat kellett a kitöltőnek bekarikáznia, amelyekkel egyetértett. A válaszok közül többet is megjelölhettek a kiválasztott személyek. A két táblázat összesen több mint 20 állítást tartalmaz az egészség és stressz szavak lehetséges tartalmáról és szinonimáiról.

A munkahelyi stressz mérésére a Siegrist-féle Erőfeszítés- Jutalom Egyensúlytalanságának kérdőívét alkalmaztuk. A kérdőív Siegrist munkahelyistressz-modelljén alapul, amely szerint, ha a kifejtett munkahelyi erőfeszítések és az ezért kapott jutalmak aránya nem megfelelő, az ebből adódó feszültség egészségromláshoz okozhat. A Siegrist és munkatársai (1996, 2004), által kialakított, a munkahelyi stresszt mérő kérdőív nemcsak a munkahelyi stressz forrásait veszi figyelembe, hanem az egyéni jellemzőket is. A kérdővet a Hungarostudy 2005 országos felmérésén használták mintegy 1654 fős mintán (Salavecz és mtsai, 2006). Ezzel a mérőeszközzel végzett kutatásokat Van Veghcel és mtsai (2005), valamint Peter és mtsai (2002). Magyarországon pedagógusok körében Salavecz és mtsai (2006) nevéhez fűződik kutatás.

Az erőfeszítés dimenziója (honnan van) 6 itemből áll, amely rákérdez a munka során jelentkező időzavarra, a megszakításokra, felelősségvállalásra, a túlórákra, zavaró tényezőkre, illetve a növekvő követelményekre, elvárásokra.

A kérdőív jutalom dimenziója az elméleti modell szerint a következő három faktorra bontható:

- a megbecsültség (milyen mértékben kap elismerést a vezetéstől illetve a munkatársaktól, igazságtalan bánásmód, mennyire kap támogatást egy-egy bonyolult helyzetben)
- a státusz kontroll (a munkavállaló mennyire találja biztosnak a munkahelyét, milyenek a karrier kilátások az adott szervezetben illetve az előrelépési lehetőségek, valamint mennyire megfelelő a munkavállaló beosztása az adott munkafolyamathoz);
- az anyagi elismerés (bérezés, jutalom lehetősége)

A kérdőív jutalom skálája 11 itemet foglal magába. A kérdések a munkáért kapott elismerésre, az előrelépési lehetőségekre, a biztos munkahely meglétére, a munkahelyen bekövetkező kedvezőtlen változásokra vonatkoznak, olyan kérdések formájában, mint pl.: „Erőfeszítéseired és teljesítményéért megkapja a megérdemelt megbecsülést és elismerést?”

Az erőfeszítés és jutalom dimenziók a munkakörhöz, a munkahelyhez közvetlenül köthető stresszt keltő, zavaró tényezőket mérik fel. A kérdéseket egy ötfokú Likert-skálán kell értékelnie a válaszadóknak.

A kérdőív harmadik, túlvállalás dimenziója a személy munkahelyi szituációkban megnyilvánuló egyéni jellemzőit tükrözi. A túlvállalás skálája a munkából való kivonódás képességét, a túlterheltséget méri fel 6 item segítségével. (*Kopp, Neculai, Salavecz és Rózsa, 2006*).

A nem munkahelyi stresszoroknak is fontos szerepük van a vizsgálati személyek által átélt stressz szint növelésében. A magánéleti stressz kérdésköre négy kérdést tartalmaz. A munkán kívüli életben a következő dolgokra kérdezek rá: „Mekkora stresszt okoznak a magánéletében az alábbi problémák?” (1) Családi, kapcsolati, (2) egészségügyi, (3) házimunka, gyermekelhelyezési és (4) az anyagi problémák. A magánéleti kérdéskör továbbá tartalmaz még két itemet arra vonatkozóan, hogy a vizsgált személyeknek stressz szempontjából mennyire jelentős a család és a munkahely szerepe, valamint összességében jelenleg mekkora stresszt él át az életében.

A munkahelyi légkörből, szervezeti elkötelezettségből, munkahelyi motivációból származó feszültségek mérésére 33 kérdést használtunk fel a Dienes Erzsébet és munkatársai által kidolgozott kérdőívből (*Dienes Erzsébet, Robert A. Roe, Irina L. Zinovieva, Laurens A. Ten Horn, 2000*). A munkamotivációs kérdőívet három országban (Magyarország, Bulgária és

Hollandia) tesztelték összesen 1416 fő részvételével. A munkahelyi motiváció esetében az itemek a munkavégzés folyamatára, illetve a vezetőktől való visszajelzésre irányulnak. A munkahelyi légkörnél az itemek az adott szervezetre, illetve a vezetőkkel való kapcsolatra és az információ csatornáira irányulnak. A munkahelyi elégedettség témakörnél a kérdések arra irányulnak, hogy mennyire elégedett munkájával, munkahelyével illetve fizetésével. A szervezeti elkötelezettség és előrejutás lehetősége a munkahely iránti elkötelezettségről és a munkahelyi karrier lehetőségeiről szól.

#### 4.4. A kérdőívben végrehajtott változtatások, a nagymintán alkalmazott végleges kérdőív bemutatása

Az elővizsgálat után a főmérésben a kérdőív azzal a javítással került kiküldésre, hogy a demográfiai jellemzőknél az életkor esetében több életkor összevonásra került, valamint a munkahely szerinti eloszlás tekintetében, ahol kevés elemszámot tapasztaltunk, ott is összevontunk. Az egészség és a stressz szavak jelentéstartalmára rákérdező kérdések válaszkategóriái kielégítőnek bizonyultak, így az egyéb válasz szöveges kifejtését kivettük, az új kérdőív ezt már nem tartalmazta, mivel az előmérés során senki nem élt ezzel a lehetőséggel. Az oktatóknak készült kérdőívben az oktatásban eltöltött évek számánál nagyobb időintervallumot tartalmazó időkategóriák kerültek kialakításra. A hivatásos állományban kioskított kérdőívben módosítottuk a vezetői besorolást úgy, hogy az alsóbb és a felsőbb szintű vezetők kategóriái összevonásra kerültek vezetői kategóriaként. A kérdőívben alkalmazott változtatásoknak, illetve a nagyobb vizsgált elemszámnak köszönhetően a kérdőívek egyes kérdéscsoportjaiban mért Cronbach- $\alpha$  értékei változtak (5. és 6. táblázat).

#### 5. táblázat. A mérőeszköz reliabilitás mutatói az I.vizsgálat, előmérés során

Kérdőív	A vám- és pénzügyőrök			A rendészeti szakközépiskolák és a Vám-és Pénzügyőrség Oktatói		
	Átlag	Szórás	Cronbach- a	Átlag	Szórás	Cronbach- a
Siegrist Stressz kérdőív (itemszám=23)	41,07	149,62	0,87	37,25	98,89	0,84
Motiváció (itemszám=6 )	13,62	10,76	0,79	14,68	9,36	0,81
Munkahelyi légkör (itemszám=9)	20,72	13,38	0,74	22,17	10,55	0,76
Szervezeti elkötelezettség és előrejutás (itemszám=10)	29,2	32,13	0,84	30,08	29,61	0,84

6. táblázat. A mérőeszköz reliabilitás mutatói a kiterjesztett (II.) vizsgálat során

Kérdőív	A vám- és pénzügyőrök			A rendészeti szakközépiskolák és a Vám- és Pénzügyőrség oktatói		
	Átlag	Szórás	Cronbach- a	Átlag	Szórás	Cronbach- a
Siegrist Stressz kérdőív (itemszám=23)	41,7	140,13	0,86	34,75	104,54	0,84
Motiváció (itemszám=6 )	13,46	8,62	0,71	14,53	9,03	0,78
Munkahelyi légkör (itemszám=9)	20,76	11,22	0,71	21,94	11,47	0,78
Szervezeti elkötelezettség és előrejutás (itemszám=10)	26,85	21,02	0,64	29,71	29,2	0,81

#### 4.5. Az interjú

A kutatás elméleti megközelítése után is felmerült annak a kérdése, hogy ne csak kérdőíves kutatást végezzünk el, hanem árnyaljuk a kapott eredményeket. Erre azért is volt, szükség, hogy a kvantitatív fázisban felvett kérdőíveket kvalitatív kutatással egészítsük ki.

Ezzel átfogóbb képet kapunk az egészségvédelemről és a stressz kérdésköréről, hiszen nemcsak az előre meghatározott válaszlehetőségek közül megjelölt válaszokat értékelhetjük, hanem saját szempontokból is megismerjük a véleményüket. Fontos volt, hogy félig strukturált interjút használjunk, mert ezzel lehetőséget biztosítottunk a meghatározott keretek között történő válaszadásra.

A felvett interjú kérdései a munkahelyi stresszre, a motivációra, a munkahelyi elégedettségre, elégedetlenség forrásainak feltárására és a megfelelő munkahelyi légkör kialakításának feltételére irányult (7. táblázat). A válaszadók önkéntesen vállalták a részvételt és biztosítottuk őket az anonimitásról, valamint, hogy a válaszaikat csak kutatási célra használjuk fel.

7. táblázat. Az interjúkérdések strukturált változórendszere

<i>Interjúrész</i>	<i>Vizsgált tényező</i>
Munkahelyi elégedettség	tűrőképesség
Munkahelyi stressz	felelősség,
	leterheltség
Munkahelyi motiváció	előmenetel
Munkahelyi légkör	klíma
Háttértényezők	család
Munkahely szerepe	attitűd

Véletlenszerű, rétegzett mintavételi eljárást alkalmaztunk az interjúalanyok kiválasztására. Az interjút 75 fővel, a közép-magyarországi régió (50 fő) különböző vámhivatalaiban az erre a célra kijelölt hivatali helységekből, valamint a Vám- és Pénzügyőri Iskolán, és az Adyligeti Rendészeti Szakközépiskolában (25 fő) vettük fel. A KMRP régión 500 fő teljesített szolgálatot. Ebből 50 főt kérdeztünk meg, tehát 10%-ot mértünk fel a vizsgált populációból. A KMRP állománya jól reprezentálja a különböző régiók sajátosságait. A 200 fős oktatói állományból 25 főt interjúvoltunk meg, ami a minta 10%-át jelenti. Az interjú hossza mintegy 20–25 percet vett igénybe. Az interjúban olyan kérdésekre kerestük a választ, mint a munkahelyi elégedettség vagy elégedetlenség forrásának feltárása, előmeneteli lehetőség fontossága, munkahelyi leterheltség.

4.6. A vizsgálat kvantitatív elemzésének a bemutatása

A statisztikai elemzést SPSS 16-os statisztikai programcsomag segítségével végeztük el. A stressz-kérdőív adataink feldolgozása során leíró statisztikai elemzések közül középérték (átlag, módusz, medián), szóródási (átlagos eltérés, variancia, szórás) és korrelációs vizsgálatok történtek. A hipotézisek igazolására összefüggés- és különbözőségvizsgálatokat végeztünk. A szignifikanciaszint meghatározása során minden esetben a legalább 95%-ot tekintettük szignifikánsnak, amelyet jelöltünk is (\*, illetve \*\* szimbólummal) a mérések során. Az adatok kódolása során figyelembe vettük a skálafokok eltérő értékeit (az 1 = nem jellemző; 1 = jellemző), amelyet a kiértékelés során is szem előtt tartottunk.

A vizsgálatok során a hivatásos és az oktatói állományok között a stressz-szint, munkahelyi nyomás, oktatói elégedettség, illetve az elköteleződés különbségeinek feltárására egymintás- és páros T-próbát alkalmaztunk. A háttérváltozók közül a nemek közötti különbséget a stresszt kiváltó tényezők (munkahelyi, családi okok) tekintetében kétmintás T-próbával vizsgáltuk. A háttérváltozóknak a stressz-szintre, illetve a motiváció és a munkában eltöltött évek számának egymásra gyakorolt hatását varianciaanalízissel (ANOVA) vizsgáltuk, a szóráshomogenitást Levene-tesztrel (F) ellenőriztük. A középértékek minden lehetséges, nagyszámú páronkénti hasonlítása során a varianciaanalízisek közül a Tukey-próbát használtuk, ami a post hoc elemzések közé tartozik. A stressz és a motiváció, a munkahelyi elégedettség és a stressz-szint, a munkahelyi klíma és az elégedettség, illetve az előremenetel és a motiváció összefüggéseinek vizsgálatára korrelációs számítást alkalmaztunk.

Az egészség és a stressz, továbbá a négy alsókla (munkahelyi motiváció, a munkahelyi légkör, és a stressz és az egészség) változóit mélyebb összefüggések feltárása érdekében klaszteranalízissel vizsgáltuk. A klaszteranalízis során a feladatok belső összefüggés-rendszerét tártuk fel. A klaszteranalízist a korrelációs számításra építve, a legtávolabbi szomszéd módszerének alkalmazásával végeztük el.

A nem, életkor, szervezetben eltöltött évek, iskolai végzettség, vezetői stílus, elégedettségi szint, a Siegrist-skála értékei, társas kapcsolatok és a házasságban élés háttérváltozók, az elköteleződés, munkahelyi elégedettség és stressz mélyebb összefüggéseinek vizsgálatára korrelációs számítást használtunk.

Az interjúk elemzése során, amely célja a mélyebb összefüggések feltárása, a kvalitatív vizsgálatokon túl kvantitatív, leíró statisztikai elemzéseket alkalmaztunk.

A régiók összehasonlítása során varianciaanalízist, és a régiók négy változóval történő összehasonlítását a post hoc tesztek közül Dunnett-próbával vizsgáltuk.

## 5. EREDMÉNYEK

### 5.1. Az elővizsgálatban résztvevők szociodemográfiai jellemzői

A 400 kiküldött kérdőívből 330 érkezett vissza, de csak 297 kérdőívet találtunk értékelhetőnek, mert a visszaküldött kérdőívekből 33 hiányosan vagy érthetetlenül volt kitöltve, ezért ezeket nem tudtuk felhasználni a kutatás során. A kipróbálás során 297 fő adatait vettük fel, aminek 57,6 %-a férfi, 42,4%-a nő volt. A vizsgált minta hivatásos állományában a férfiak aránya 52,6%, míg a nők aránya 47,4%, az oktatók 67,3%-a férfi, míg 32,7%-a nő (8. táblázat).

#### 8. táblázat. A minta nem szerinti megoszlása a hivatásos és oktatói állomány körében

Nem	Hivatásos nem oktató N=196		Oktató N=101		Teljes minta N=297	
	Gyakoriság	Arány (%)	Gyakoriság	Arány (%)	Gyakoriság	Arány (%)
Férfi	103	52,6	68	67,3	171	57,6
Nő	93	47,4	33	32,7	126	42,4
Összesen	196	100	101	100	297	100

Amennyiben a mintát életkor szerinti bontásban elemezzük, megállapítható a 26-28 évesek (20,5%) és a 29–31 évesek (16,3%) dominanciája. A 32–43 éves kategóriában van a minta 25,5 %. Az oktatói állományban a 32–43 éves kategóriában van a minta 65,3%-a (9. táblázat). Az életkorokat csoportosítottuk, mivel a várható eredmények tükrében nem egyenletes eloszlásra számítottunk, a minta speciális voltából eredendően.



9. táblázat. A minta életkor szerinti megoszlása a hivatásos és oktatói állomány tükrében

Életkor	Hivatásos nem oktató N=196		Oktató N=101		Teljes minta N=297	
	Gyakoriság	Arány (%)	Gyakoriság	Arány (%)	Gyakoriság	Arány (%)
18–22 év	28	14,2	0	0	28	9,4
23–25 év	35	17,8	2	2	37	12,5
26–28 év	40	20,5	5	5	45	15,1
29–31 év	32	16,3	12	11,9	44	14,8
32–35 év	28	14,3	25	24,8	53	17,8
36–39 év	12	6,1	23	22,8	35	11,8
40–43 év	10	5,1	18	17,8	28	9,4
44–47 év	3	1,5	5	4,5	8	2,7
48–50 év	6	3	7	6,9	13	4,4
51–53 év	1	0,6	3	3	4	1,3
54–56 év	1	0,6	1	1	2	0,8
Összesen	196	100	101	100	297	100

Az iskolai végzettségre vonatkozó kérdés a várakozásunknak megfelelő eredményt hozta (10. táblázat). Mind az oktatói, mind a hivatásos állományban az alkalmazottak legalább középfokú vagy annál magasabb végzettséggel rendelkeztek. A középiskolát végzettek aránya 55,8% volt, a hivatásos állományban a középiskolai végzettséggel rendelkezők magasabb arányát (43,9%) tapasztaltunk, míg az oktató állományban a középiskolai végzettségük csupán 11,9%-a tartozott. Főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkezett 199 fő. A hivatásos nem oktatói állományban a válaszadók 56,1%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel, míg az oktatói állományban jelentősen magasabb, 88,1% a főiskolát vagy egyetemet végzettek aránya.

10. táblázat. A minta végzettség szerinti megoszlása a hivatásos és oktatói állomány tükrében

Végzettség	Hivatásos nem oktató N=196		Oktató N=101		Teljes minta N=297	
	Gyakoriság	Arány (%)	Gyakoriság	Arány (%)	Gyakoriság	Arány (%)
Középiskola	86	43,9	12	11,9	98	33
Főiskola, egyetem	110	56,1	89	88,1	199	67
PhD	0	0	0	0	0	0
Összesen	196	100	101	100	297	100

A következő kérdés a rendfokozatra kérdezett rá, melyet az iskolai végzettség és a testületnél eltöltött szolgálati idő, valamint a munkahelyi eredményesség alapján nyerhet el a munkavállaló (11. táblázat).

11. táblázat. A minta rendfokozat szerinti megoszlása a hivatásos és oktatói állomány tükrében

Rendfokozat	Hivatásos nem oktató N=196		Oktató N=101		Teljes minta N=297	
	Gyakoriság	Arány (%)	Gyakoriság	Arány (%)	Gyakoriság	Arány (%)
Tiszthelyettes	105	53,6	12	11,9	117	39,4
Tiszt	64	32,7	29	28,7	93	31,3
Főtiszt	9	4,6	37	36,6	46	15,5
Közalkalmazott	18	9,2	23	22,8	41	13,8
Összesen	196	100	101	100	297	100

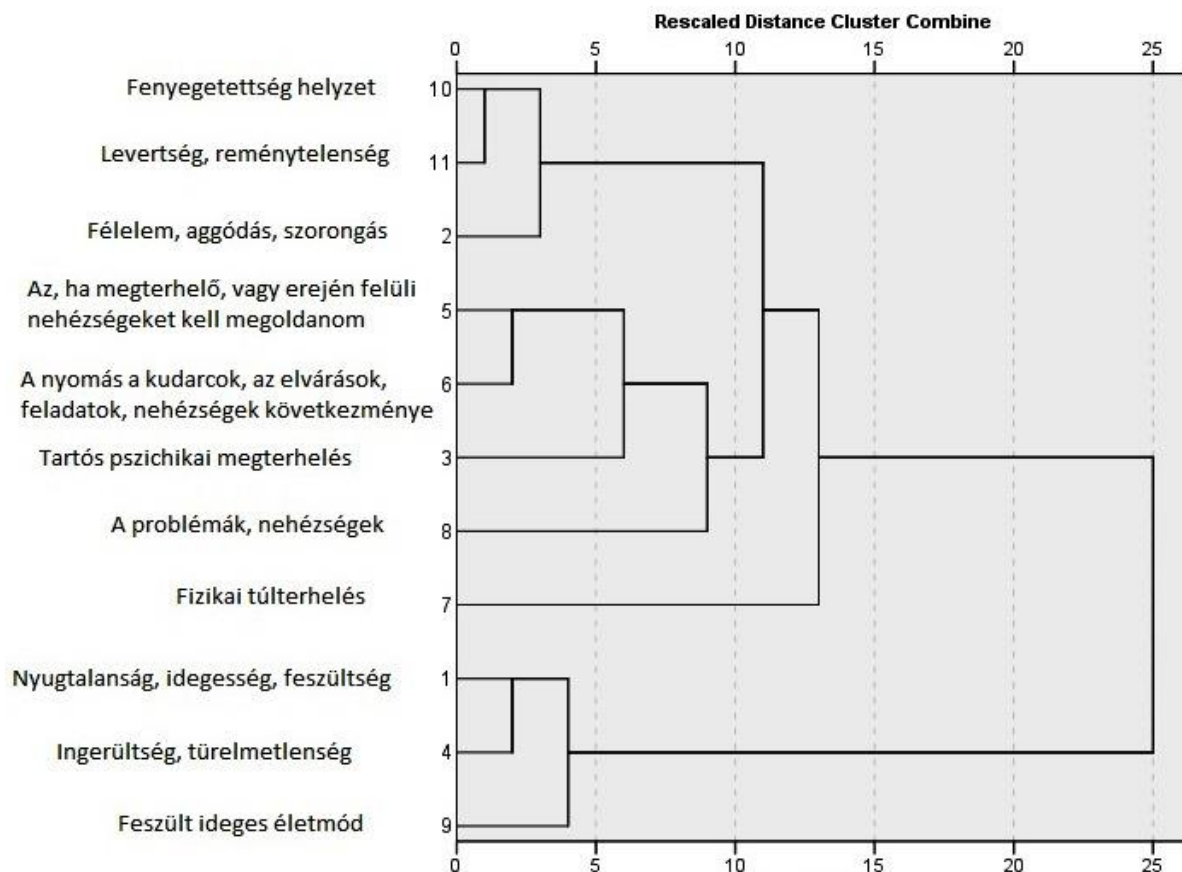
Ebben a vizsgálatban a hivatásos állomány 53,6%-a tiszthelyettes, míg az oktatói állománynak csupán 11,9%. A hivatásos állomány 32,7%-a tiszt, az oktatói állományban 28,7% a tisztek aránya. A hivatásos, nem oktatói állomány 4,6%-a főtiszt, az oktatói állományban ez az arány lényegesen magasabb 36,6%. A hivatásos állomány 9,2%-a közalkalmazott, míg az oktatóállományban ez az arány a duplája, 22,8%, ami a pedagógusok jellemző alkalmazási formája miatt magasabb.

Az oktatók 31,7% a Miskolci Rendészeti Szakközépiskolában, 28,7% az Adyligeti Rendészeti Szakközépiskolában, 26,7% a Szegedi Rendészeti Szakközépiskolában, 12,9%-a budapesti Vám-és Pénzügyőri Iskolában tanít (12. táblázat).

12. táblázat. Az oktatói állomány munkahely szerinti eloszlása

Munkahely (iskola)	Oktatók	
	Gyakoriság	Arány (%)
Miskolci Rendészeti Szakközépiskola	32	31,7
Szegedi Rendészeti Szakközépiskola	27	26,7
Adyligeti Rendészeti Szakközépiskola	29	28,7
Vám-és Pénzügyőri Iskola Budapest	13	12,9
Összes	101	100

Megvizsgáltuk a kérdőív II. részének a stresszre és az egészségre vonatkozó tételeit, hogy elkerüljük az egyes tételek közötti túl közeli kapcsolatot. Ehhez klaszteranalízist végeztünk, négyzetes euklideszi távolságot mérünk a stressz elemek meghatározására (lásd 8. ábra). Megállapítottuk, hogy a stressz két stresszorcsoportha osztható, az egyikbe az 1, 4 és 9 válaszok tartoznak: nyugtalanság, ingerültség és a feszült, ideges életmód tartozik, míg a másik jól elkülöníthető csoport tartalmazza a többi választ és egyik esetben sem mutatható ki a túl közeli kapcsolat.



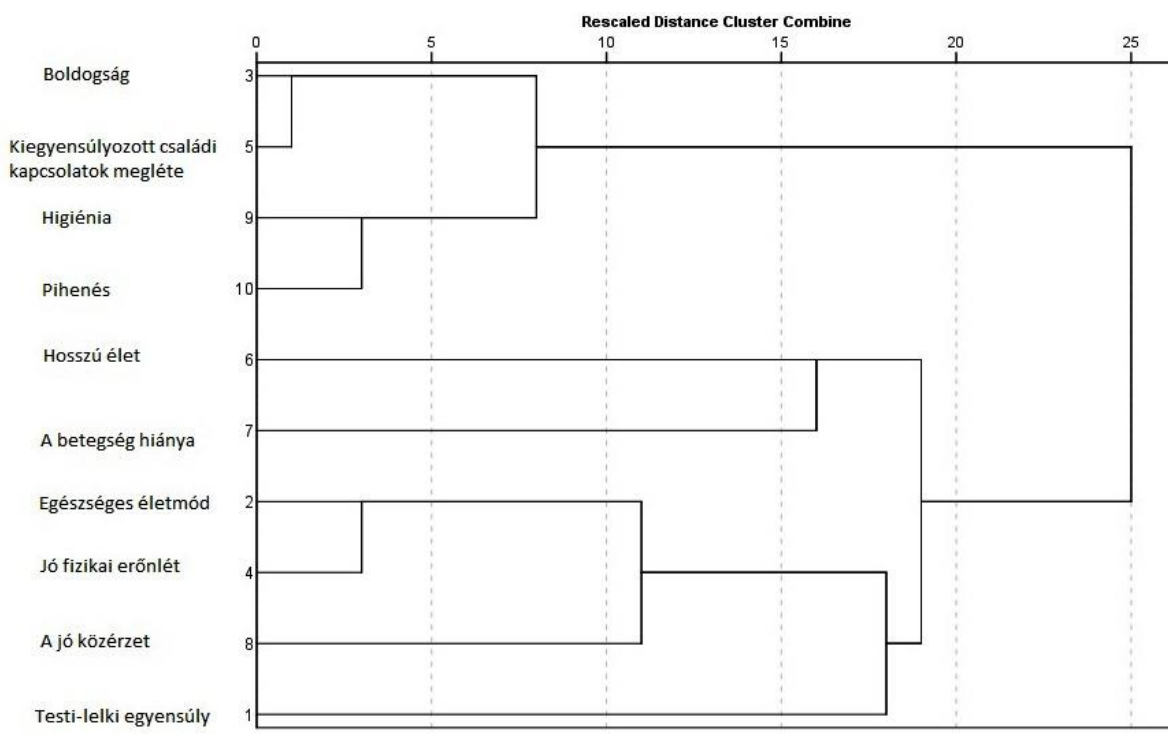
7. ábra  
A stressz meghatározások összefüggésrendszere

A kutatás stresszorkérdéseit tovább vizsgáltuk. Megnéztük, hogy milyen a kapcsolat az egyes stresszorok között, és. erős szintet mértünk a 6. elemnél: A nyomás a kudarcok, az elvárások, feladatok, nehézségek következménye kevésbé, de még mindig jelentős a kapcsolat az 5. elemnél: Az, ha megterhelő, vagy erején felüli nehézségeket kell megoldanom és a 11. elem: a levertség, reménytelenség között. Vagyis a minta kitöltőinek a véleménye szerint a legjelentősebb stressznek a kudarcokat és a feszült légkört találják, ami a hipotézisünknek megfelel.

13. táblázat: A stresszor kérdésekre adott válaszok

Model	Szignifikancia szint.
Nyugtalanság, idegesség, feszültség.	,039
Félelem, aggodás, szorongás.	,199
Tartós pszichikai megterhelés.	,108
Ingerültség, türelmetlenség.	,363
Az, ha megterhelő, vagy erején felüli nehézségeket kell megoldanom.	,688
A nyomás a kudarcok, az elvárások, feladatok, nehézségek következménye.	,843
Fizikai túlterhelés.	,016
A problémák, nehézségeknek az összefoglaló neve.	,334
Feszült ideges életmód.	,079
Fenyegetettség helyzet.	,130
Levertség, reménytelenség.	,644

A hipotézisünk szempontjából a másik nagy terület, amit tisztázni kellett, az egészséghez való viszony. Az egészség fogalmánál is megnéztük a klaszteranalízist és csoportosítottuk az egyes válaszokat (8. ábra). Megállapítottuk, hogy itt három eltérő csoport adódott: a 3, 5, 9, 10 (boldogság, kiegyensúlyozottság, higiénia és a pihenés), a 6, 7 válaszok (hosszú élet és a betegség hiánya) valamint a 2, 4, 8, 1 válaszok (egészséges életmód, jó fizikai erőnlét, jó közérzet és a testi- lelki egyensúly). Ezek alapján ez a kérdőív-tétel se tartalmaz túl közeli válaszokat.



8. ábra

Az egészségmeghatározások összefüggésrendszere

Itt is megvizsgáltuk a kapcsolatot, és azt találtuk, hogy egyes esetekben erős szignifikancia található például a fizikai erőnlét, a pihenés és a kiegyensúlyozott családi kapcsolatok között, eredményeket lásd a 14. táblázatban.

14. táblázat. Az egészség meghatározás preferenciái

Kérdőív-rész	Szignifikancia szint
Testi-lelki egyensúly	,350
Egészséges életmód	,277
Boldogság	,275
Jó fizikai erőnlét	,888
Kiegyensúlyozott családi kapcsolatok megléte	,719
Hosszú élet	,215
A betegség hiánya	,605
A jó közérzet	,326
Higiénia	,684
Pihenés	,855

Ez alapján megfelelőnek találtuk ezeket a kérdéseket, hogy a végleges kérdőívben majd a hipotézisekkel kapcsolatos vizsgálatokban is használjuk. A stressz kérdőív további elemzésénél azt néztük meg, hogy az egyes kérdőívtételek milyen szignifikanciaszintet mutatnak és melyek azok a válaszok, amiket a legerősebb stressztényezőknek tartanak (zárójelben a szignifikancia szintet jelöltük):

1. Erőfeszítéseim és teljesítményem alapján jó kilátásaim vannak az előléptetésre (0),
2. Erőfeszítéseimért és teljesítményeimért megfelelő fizetést, jövedelmet kapok (0),
3. Jelenlegi pozícióm megfelelően tükrözi képzettségemet (0,004),
4. Kevés az esélyem arra, hogy a munkámért előléptessenek (0,012),
5. Erőfeszítéseimért és teljesítményemért megkapom a megérdemelt megbecsülést és elismerést (0,013),
6. Munkámmal sok felelősség jár (0,025),
7. Ha a munkámat másnapra halasztom, akkor nyugtalanul alszom (0, 039),
8. Állásom bizonytalan (0,049),

A magánéleti stressz kérdésre vonatkozó elemzések során arányszámokkal dolgoztunk, illetve a család és a munkahely vizsgálata során a felvitelkor és az első elemzésekkor kiderült, hogy nem lehet a megadott százalékokkal dolgozni, ezért itt is csoportokat alkottunk és így már összevethetőek voltak az adatok (15. táblázat).

15. táblázat. Magánéleti stresszre vonatkozó kérdésekre adott válaszok

Kérdőív-rész	Középérték	Szórás
Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a munkahely szerepe?	3,3300	1,03268
Összességében mekkora stresszt él át az életében?	3,0539	,75144
Mekkora stresszt okoznak életében az anyagi problémák?	2,8182	1,15983
Mekkora stresszt okoznak életében a családi kapcsolati problémák?	2,4343	1,09200
Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a család szerepe?	2,2660	,97257
Mekkora stresszt okoznak életében az egészségügyi problémák?	2,1313	1,07785
Mekkora stresszt okoznak életében a házimunka, gyermek-elhelyezési gondok?	1,7778	,92512

Itt az adatokat egy keresztábra elemzéssel vizsgáltuk meg, és azt az eredményt kaptuk, hogy a legmagasabb stresszorérték a munkahely, a legalacsonyabb pedig a házimunka és a gyermekelhelyezés. Vagyis ez a kérdőív-rész is megfelelő, de a nagymintás vizsgálatban felvitelekor szintén hasznos klaszterezni a megadott százalékokat.

A motivációs kérdőív-rész validitásvizsgálatához szintén megvizsgáltuk a kérdőív-részlet itemjeit és a legmagasabb megjelölt motivációt a „Munkám végzése lehetőséget nyújt arra, hogy rájőjjek, milyen jól dolgozom” kapta és a legalacsonyabbat pedig, hogy „A vezetőim gyakran tájékoztatnak arról, hogy szerintük milyen jól végzem a munkámat”. Vagyis az emberek ez alapján sokkal inkább a saját teljesítményükért és a „munka öröméért” dolgoznak, de nem motiválják őket a vezetőik azzal, hogy visszajelzéseket adnak az elvégzett munkájukról (16. táblázat).

16. táblázat. Motivációs kérdésekre adott válaszok

Kérdőív-rész	Középérték	Szórás
A munkám végzése lehetőséget nyújt arra, hogy rájőjjek, milyen jól dolgozom.	3,0774	,84473
Milyen mértékben kap közvetlen visszajelzést a munkájáról magából a munkavégzésből?	2,9562	1,02409
Munkám során munkatársaimtól és vezetőimtől mindig kapok visszajelzést azzal kapcsolatban, hogy milyen jól végzem azt.	2,6061	,82795
Milyen mértékben hozzák az Ön tudomására a vezetők és a munkatársak, hogy milyen jól végzi Ön a munkáját?	2,5152	1,00031
Vezetőim gyakran tájékoztatnak arról, hogy szerintük milyen jól végzem a munkámat.	2,3737	,88056

Elemeztük a munkahelyi légkört, de itt nem egyforma értékű skálát használtunk, az egyes itemek eltérően kerültek értékelésre. Itt a T-próba módszerét használtuk fel, és az eredménye alapján a vezetők bánásmódja és a vezetővel való kapcsolatot jelölték meg a válaszadók a

munkahelyi légkör legfontosabb elemének. Az átlagos eltérés az adott válaszok között a munkahelyi kommunikációs csatornák, a szolgálati út betartásánál volt, de ez érthető, mivel szigorúan meghatározott rendszerről van szó. A legnagyobb eltérés a vezetővel való kapcsolatnál volt, ami később további elemzés részét képezheti (17. táblázat).

17. táblázat. Munkahelyi légkör kérdéskörre adott válaszok

Kérdőív-rész	<i>t</i>	Szórás
Hogyan bánnak a vezetők a beosztottakkal?	81,836	3,32323
Kikéri-e a vezető a beosztottjai véleményét, mielőtt döntést hoz?	53,071	2,43434
A beosztottak megtartják maguknak, amit tudnak, vagy megosztják ismereteiket a vezetéssel?	52,223	2,62290
Hogyan viselkednek a felettesek a beosztottakkal?	106,315	3,00000
A vezetők megtartják maguknak, amit tudnak, vagy megosztják ismereteiket a beosztottakkal?	35,601	2,18182
Általában a munka megkezdése előtt néhány döntést kell hozni a tervezésről, a munkamódszerről, és hasonlókról. Mekkora befolyása van a beosztottaknak, ezeknek a döntéseknek a meghozatalára?	57,481	2,18855
Vannak munkahelyek, ahol nagyon fontos a kommunikáció előírt csatornáinak használata. Mennyire súlyos vétség az Ön munkahelyénél, ha nem tartja be a szolgálati utat?	55,718	2,03030
Milyen a kapcsolat a vezetővel?	100,072	3,59596
Milyen gyakran engedik a vezetők, hogy beosztottaik befolyásolják döntéseiket?	49,466	2,49832

A munkahelyi elégedettség kérdőív-rész 8 elemet tartalmazott, amiből az utolsó 2 nem volt egybevezethető az előzőkkel, mivel azok eldöntendő választ adtak.

Ezért itt a vizsgálathoz T-teszt vizsgálatot választottuk. A Levene teszt F szintje a „Nem vagyok elégedett a munkámmal” és a munkáról való egészében történő vélekedésnél volt a legmagasabb, és a legalacsonyabb a jelenlegi munka és az ideális munka összehasonlításánál volt.

Kapcsolatot állapítottunk meg a valódi munka és az ideális munka között és a leginkább megosztó kérdés a munkával való elégedetlenség.

18. táblázat. Az ideális munka és a jelenlegi munka összehasonlításának eredményei

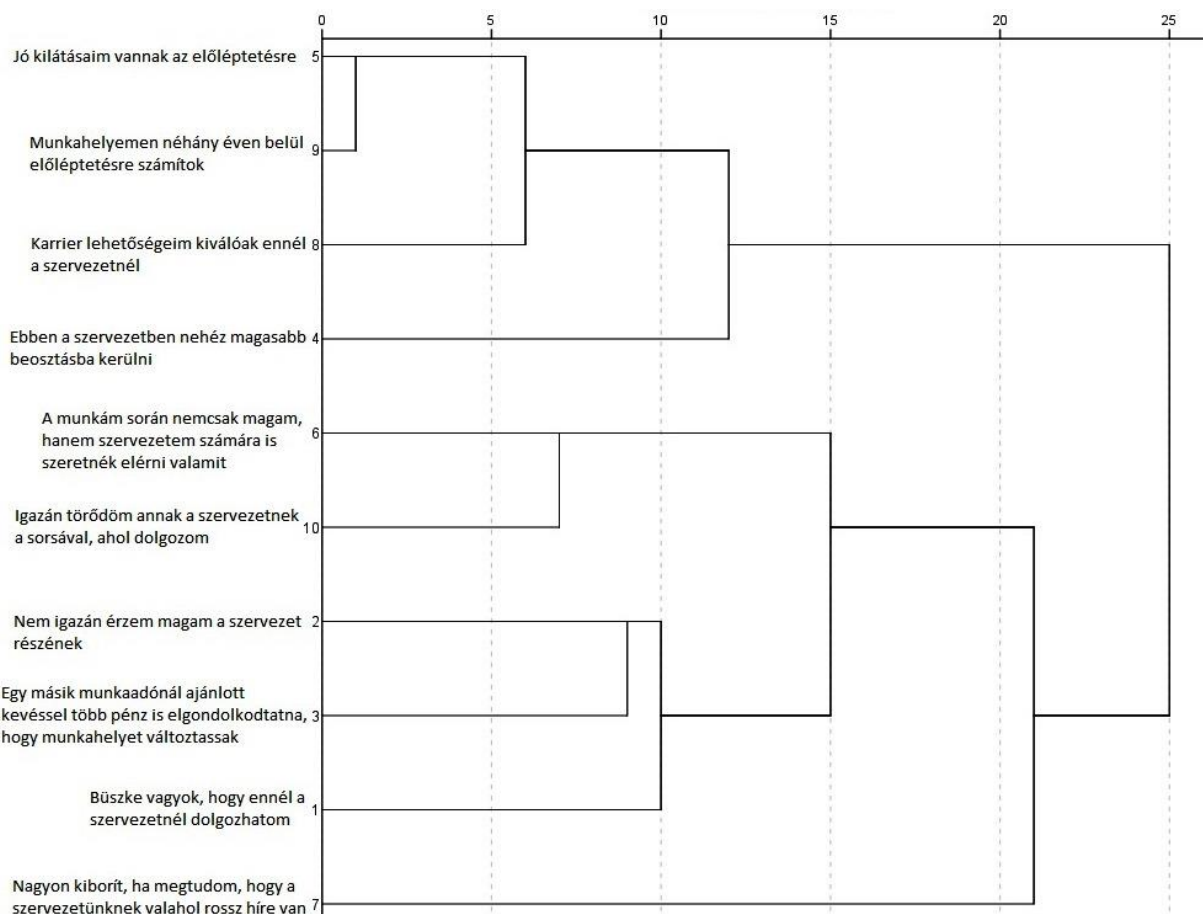
Kérdőívrész	Levene-teszt		T-teszt	
	<i>f</i>	<i>szignifikancia</i>	<i>t</i>	<i>szignifikancia</i>
Milyen a jelenlegi munkája azzal összehasonlítva, amelyet Ön szeretne? (ha választhatna)	1,249	0,265	-3,106	0,002
Ha újból választhatna, hogy elfogadja-e jelenlegi állását vagy nem, akkor mit tenne?	2,102	0,148	-2,838	0,005
Ajánlaná-e munkáját egy jó barátjának?	10,785	0,001	-3,953	0
Melyik fejezi ki leginkább érzéseit, amikor reggelente munkába indul?	1,31	0,253	-1,234	0,218
Melyik fejezi ki leginkább, hogy egészében véve mit gondol a munkájáról?	15,76	0	-2,902	0,004
Nem vagyok elégedett a munkámmal.	16,658	0	2,941	0,004

Megnéztük a munkahelyi elégedettség két kérdését is, és a fizetéssel való elégedettséget is. A munkámért megfelelő fizetést kapok kérdésre a kérdőívkitöltők egyharmada válaszolta, hogy elégedett a fizetéssel, és kétharmada elégedetlen.

Ha pedig azt vizsgáltuk meg, hogy mennyire elégedettek a fizetésükkel másokkal összehasonlítva, akkor itt az eredmény már pozitívabb, mert csak 55 % állította, hogy nem elégedett fizetésével, és már 45% szerint megfelelő a fizetése.

A kérdőív utolsó része a szervezettel való elkötelezettség és az előrejutás lehetőségére vonatkozott. A 10 kérdés válaszadása 1–5 terjedő skálán történt. Itt is megnéztük, hogy milyen a kérdések dendogramja. A táblázat alapján megmutatja, hogy két csoportba rendezhetők az elemek. Az első csoportba *Jó kilátásaim vannak az előreléptetésre, A munkahelyen előreléptetésre számíthatok, Karrierlehetőségeim* kiválóak és a *Nehéz ebben a szervezetben előre jutni* válaszok kerültek. Mint ebből is kiderül, a munkahelyi előrelépés fontos a válaszadóknál és korrelálnak egymással a válaszok.





9. ábra  
A szervezeti elkötelezettség és az előrejutás kapcsolatrendszere

A másik nagy csoporthoz a szervezethez való tartozás kérdései tartoznak. A legkevésbé korreláló kérdés a többivel a „Nagyon kiborít, ha megtudom, hogy a szervezetünknek rossz híre van”. További kutatásra adhat okot ennek elemzése, de egyelőre, feltételezzük, hogy nem a válaszadók semlegessége, hanem a jellemzően negatív hozzáállás miatt nem veszik személyesnek ezt a kérdést, vagy nem tudnak azonosulni vele. Vagyis megállapíthatjuk, hogy az utolsó kérdéscsoport kérdőíve is megfelel a nagymintás kérdőív felvételéhez.

Az elő felmérés eredményei alapján várhatjuk, hogy kutatásunk eredményes lesz, a kérdőív egyes itemjei megfelelőek a nagymintás kérdőív elvégzéshez. Egyes kérdéseknél pontosítani szükséges az adható válaszokat. A nagymintás mérésben használható kérdőív számítógépes feldolgozásakor figyelni kell a megfelelő kódolásra és az adott válaszok átalakítására.

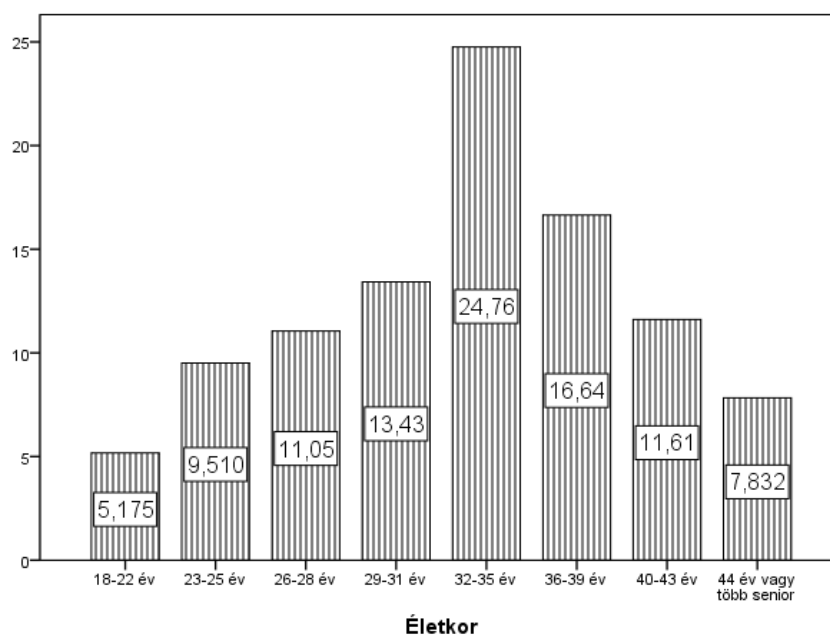
## 5.2. A nagymintás minta jellemzése

A 900 kiküldött kérdőívből 763 érkezett vissza, de – hiányos kitöltöttség miatt – csak 715 kérdőív volt értékelhető. A VPOP-nál a hivatásos állomány esetében a populáció 10%-át vizsgáltuk, az oktatóknál a teljes létszám 54 %-át. A vizsgált régiókban a kutatás napján szolgálatba lévő állományból – nők és férfiak közül – minden tízedik töltötte ki a kérdőívet, tehát a szisztematikus mintavételi eljárás alkalmazásának köszönhetően valószínűleg egyenlő esélyük volt a mintába való bekerülésre. Ezzel a megközelítéssel elértük, hogy a vizsgálat az egyik legnagyobb magyarországi ilyen területen végzett felmérés lett, ezzel pedig szinte felülreprezentáltuk a teljes populációt.

A kvalitatív és kvantitatív kritériumot a 715 kitöltött válasz biztosítja. Az egyes függő és független változók megoszlásának arányát pedig az adott munkahelyek és csoportok biztosították, amik a kutatás adott kereteit biztosították. A kódolás legtöbb esetben az adható válasz alapján történt, de egyes kérdéseknél, pl. az I. rész 7. és 8. kérdésénél, ahol arra kérdeztünk rá, hogy hány éve dolgozik oktatóként, illetve heti hány órát tanít, csoportosítást végeztünk és kumuláltuk az adatokat.

A nagymintás kérdőív elején vizsgáltuk azokat a változókat, amelyekkel leírhatjuk a kísérletben részt vevőket, jellemezhetjük őket és megvizsgálhatjuk hatásukat a kutatás többi változóira. A kutatásban a 715 résztvevő közül 448 férfi és 267 nő volt. Megállapíthatjuk, hogy a válaszadók között  $\frac{2}{3}$ – $\frac{1}{3}$  arányban találhatók férfiak és nők. Ez a foglalkozásból adódó körülményeknek és a várakozásunknak is megfelelő, lefedi a minta populációját. A kutatás későbbi eredményeire viszont fontos kihatással van, mivel az egyes egészségvédelmi feladatokat és javaslatokat másképp kell megfogalmazni a férfiakra és a nőkre. Korábbi vizsgálatokból ismerjük, hogy nemenként más egészségveszélyeztető tényezők adóttak. A következőben a kutatásban való résztvevők korát kérdeztük meg, ugyanis ez éppen úgy determinálja a stressztoleranciát.

Az életkort szintén zárt kérdésben kérdeztük meg, ahol korcsoportokat alakítottunk ki. Az egyes korcsoportok megoszlása 18 éves kornál kezdődik, és 3 évenként emelkedik lépcsőzetesen, valamint a 44 év felettiek egy ún. szenior csoportot alkotnak. Ennek a csoportosításnak az oka, hogy a 44 év felettiek közül, az aktív állományban lévők aránya drasztikusan lecsökken, mivel a nyugdíj korhatár itt eltér a civil életben dolgozókéétól. Így eloszlásuk arányos, felveszi haranggörbét. A 10. ábrán ezt mutatjuk be.



10. ábra

*Az állományban lévők korcsoport szerinti megoszlása (százalékos eloszlás)*

A családi állapot szintén kulcskérdés lehet az egyes kérdőívtételek eredményénél, mivel korábbi kutatások kimutatták, hogy a rendezett családi életnek fontos szerepe van a napi stressz leküzdésében és a mindennapi problémák megoldásában. Ahogy az előbb az életkori eloszlásból láttuk, a legmagasabb arányban a 31–34 éves korosztály található, akik már feltehetően megállapodtak és rendezett családi életet élnek. A töle fiatalabbak, az összes válaszolóhoz mérten közel 39 %, míg az idősebbek adják a válaszadók 61 %-t. Ezért feltételeztük, hogy hasonló lesz a megoszlás a házasságban élők és az egyedülállók arányában. Ezzel szemben szinte egyenlő arányban élnek házasságban és egyedül a válaszadók. Ezt a 19. táblázatban vizsgálhatjuk meg.

19. táblázat. A minta családi állapot szerinti megoszlása a hivatásos és oktatói állomány tükrében

Házassági állapot	Hivatásos nem oktató N=603		Oktató N=112		Teljes minta N=715	
	Gyakoriság	Arány (%)	Gyakoriság	Arány (%)	Gyakoriság	Arány (%)
Igen	281	46,6	71	63,4	352	49,2
Nem	322	53,4	41	36,6	363	50,7
Összesen	603	100	112	100	715	100

Mivel a kérdőívet több intézmény segítségével töltöttük ki, aminek része volt nemcsak a Vám- és Pénzügyőrség, hanem a rendészeti szakközépiskola, ahol az egyes munkakörök

betöltéshez szükséges magasabb rendű, pl. PhD végzettség betöltése is, így az előzetes felméréssel szemben, itt már fontos volt az legmagasabb végzettség megadása is.

A másik fontos tényező, hogy szigorú előléptetési rendszerű intézményi keretről van szó, így az egyes munkaköröket, feladatokat és tisztségeket csak meghatározott iskolai végzettséggel lehet betölteni, ezért ezt is kulcsfontosságú volt megkérdezni. Azonban nem tekinthetők az adatok kizárólagosnak és relevánsnak az egyes nem specifikus területeken. Bár egyes munkakörök feltétele a megfelelő iskolai végzettség, de egy bizonyos iskolai végzettséggel nem csak egy meghatározott rendfokozatot lehet szerezni. Így nem lehetséges a két kérdés egyben történő elemzése.

A 20. táblázatból leolvasható, hogy középiskolai végzettséggel 310-en, azaz a válaszadók 43, 3 % rendelkezett, míg a másik legnagyobb arányú válaszadók 402 fővel (56, 2%) a valamilyen felsőfokú végzettséggel rendelkezők voltak. Az összes válaszadó közül ebből a két csoportból kerültek ki a legtöbben. PhD végzettséggel mindösszesen hárman rendelkeztek, ezért róluk is elmondható, hogy jelentősen nem befolyásolták a vizsgálat eredményét a rájuk vonatkozó adatok, ezért a kapott adataik nem tekinthetők reprezentatívnak, ahogy a szakmunkás végzettséggel rendelkezők sem.

20. táblázat. A minta végzettség szerinti megoszlása a hivatásos és oktatói állomány tükrében

Végzettség	Hivatásos nem oktató N=603		Oktató N=112		Oktató	
	Gyakoriság	Arány (%)	Gyakoriság	Arány (%)	Gyakoriság	Arány (%)
Középiskola	297	49,3	13	11,6	310	43,3
Főiskola, egyetem	303	50,2	99	88,4	402	56,2
PhD	3	0,5	0	0	3	0,5
Összesen	603	100	112	100	715	100

A köztisztviselői szerveknél fontos a szigorú előrelépési rangsor, ezért az egyes pozíciók betöltéshez elengedhetetlen bizonyos iskolai végzettség. Viszont vannak olyan alkalmazottak is, akik nem köztisztviselők, hanem közalkalmazottak. Ilyenek lehetnek például az iskolai oktatók vagy nem állományban lévő munkatársak.

A 21. táblázatban láthatjuk, hogy a legnagyobb számban a kérdőívet kitöltők között a tiszthelyettesi ranggal rendelkezők voltak (342 fővel), a tisztek 218-an, a főtisztek 70-en és a közalkalmazottak valamivel többen, 85 fővel voltak reprezentálva.

21. táblázat. A minta rendfokozat szerinti megoszlása a hivatásos és oktatói állomány tükrében

Rendfokozat	Hivatásos nem oktató N=603		Oktató N=112		Teljes minta N=715	
	Gyakoriság	Arány (%)	Gyakoriság	Arány (%)	Gyakoriság	Arány (%)
Tiszthelyettes	330	54,7	12	10,7	342	47,8
Tiszt	183	30,3	35	31,2	218	30,5
Főtiszt	28	4,6	42	37,5	70	9,7
Közalkalmazott	62	10,3	23	20,5	85	11,8
Összesen	603	100	112	100	715	100

A beosztott/ vezető kérdésre is mindenki válaszolt, és elmondhatjuk, hogy a beosztottak vannak felülreprezentálva, közel 84 %-os arányban, míg a vezetőknél a kitétel úgy hangzott a kérdőívben, hogy a szerv vezetőjénél, helyettesénél alacsonyabb beosztású vezetőre értendő. Vagyis ez kizárta a közép és az alacsonyabb beosztású vezetőket. Ennek oka lehet, hogy egyes szervezetek nem a hagyományos beosztást használják és így nehéz volt eldönteni, hogy hová is rangsorolhatóak be.

#### *Szervezeti szint*

Itt 112 hiányzó adatot találhatunk, mivel ez a kérdéskör nem értelmezhető az oktatási intézményekre. Így őket a munkahelyi stressz kérdőívben külön kérdeztem meg az egyes jellemző adatokról. 112 oktató válaszát ismerhettük meg, ami nagyságában szignifikánsan eltér az összes adatunk számától, így az eredmények összehasonlításakor az arányszámokkal fogunk dolgozni. Az adatok értelmezhetősége érdekében ezért feltüntetjük a hiányzó adatokat is, de csak a kumulált arányszámokkal dolgozunk és azokat vettük figyelembe.

Egy erősen tagozódó és hierarchikus szervezetnél fontos stressztényező lehet, hogy kinek mennyire van esélye a továbbjutásra. Minél magasabb szinten van egy dolgozó, annál több erőforrást tudnak fordítani a jóllétére, egészséges életmódjára. Stresszorként nehezedik rájuk nemcsak a szervezeten belül betöltött pozíció, hanem a szervet helyzete is. A három megadott szint az alap, közép és felsőfokú lehetőség volt.

22. táblázat. A hivatásos és oktatói állományba lévők szervezeti szint szerinti megoszlása

Munkahely	Hivatásos nem oktató állomány N=603	
	Gyakoriság	Arány (%)
Alapfokú	458	75,9
Középfokú	121	20,2
Felsőfokú	24	3,9
Összesen	603	100

A Vám- és Pénzügyőrségnél eltöltött idő nyitott kérdésként szerepelt a kérdőívben, amennyiben ők írhatták le, hogy hónapban vagy években mennyi időt töltöttek el a szervezetnél. Itt az adatok egyszerűbb és pontosabb elemzéséhez korcsoportokat, klasztereket alkottunk és a kódolásnál is ezt vettük figyelembe.

Itt 603 értékelhető választ kaptunk, 6 csoportot alakítottunk ki. Egyet, akik kevesebb, mint egy éve vannak a Vám-és Pénzügyőrségnél, valamint 5 csoportot 2 évenkénti ugrásokkal. Három kiugró csoportot tudtunk megkülönböztetni ez alapján, az 1–3 éve, a 11–13 éve és a 14 évnél több ideje dolgozók létszámát. Ezek a csoportok a felülreprezentáltak a kérdőívben.

23. táblázat. Munkában eltöltött idő

<i>Munkában eltöltött idő</i>	<i>Hivatásos állomány</i>	
	<i>Gyakoriság</i>	<i>Arány (%)</i>
Kevesebb mint 1 éve	122	20,4
1–3 év	117	19,4
4–7 év	29	4,8
8–10 év	62	10,3
11–13 év	105	17,5
14 év fölött	167	27,6
Összes	603	100

A kérdőívünkben ez a kérdés fontos szerephez jut, mivel itt mérhető le első sorban, hogy mennyi munkában töltött idő után jelentkezik a stresszorok hatása, illetve melyik az a munkaidő-korcsoport, amelyik a leginkább veszélyeztetve érzi magát az egyes részterületeken, kiket lehet motiválni és kiknél jelentkeznek a kiégés tünetei. Ám ezen kérdések egy részének megválaszolása nem tartozik közvetlenül a kutatás témájához, ezért csak részben fogom megemlíteni őket, illetve hivatkozom erre a korcsoport-táblázatra.

Végül a 9. kérdésben 5 választási lehetőséget adtunk meg, ahol az egyes alszervezetek közül 5 megadott rövidítés alapján kellett megjelölni, hogy melyik állományba tartoznak.

A kérdőív kitöltésnél igyekeztünk figyelembe venni, hogy az egyes részegységek egyforma arányba kerüljenek megkérdezésre, de a szervezet sajátosságánál fogva ez nem volt lehetséges, mivel eltérő a méretük. A kérdőív elemzésébe azért került be ez a kérdés külön, mert fontosnak tartottuk láttatni, hogy az egyes területek között eltérések adódhatnak, és más területek lehetnek fontosak. Mivel a dolgozat terjedelme kötött, ezért ezt a kérdezett területet is csak érintőlegesen vizsgáltam meg. Az adatok felvitelénél itt is ugyanúgy 112 hiányzó adat található, akik a már korábban említett oktatói körbe tartoznak, és mint ilyen, nem tartoznak egyik vámszervezethez sem. Itt a már korábban tisztázott rövidítéseket használtuk, nem definiáljuk újra őket. Természetesen az egyes munkaterületekből érkezett válaszok száma eltérő, de az olyan

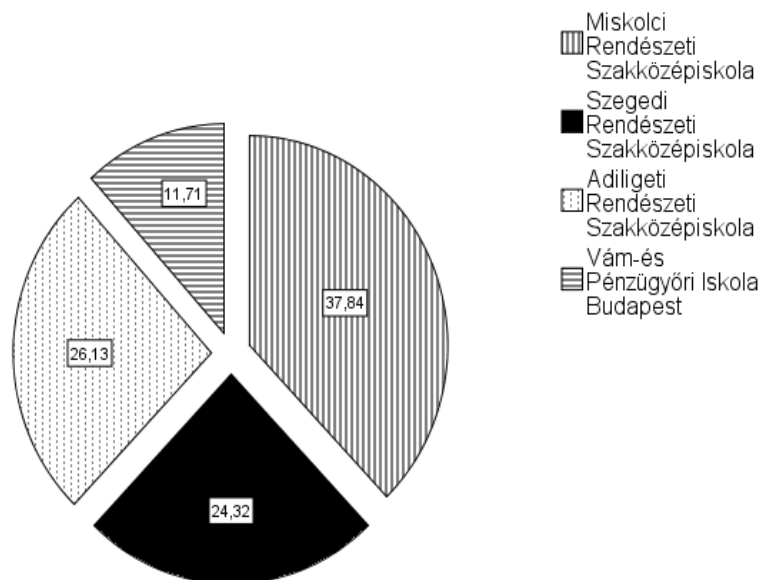
területeken, ahol a válaszuk száma kevesebb mint 20, nem tekinthetők a kutatás összességére reprezentatívnak, még ha a méretüknél foga annak is minősülnek.

*24. táblázat. A vizsgálati populáció régió szerinti megoszlása*

<i>Munkahely</i>	<i>Hivatásos nem oktató állomány N=603</i>	
	<i>Gyakoriság</i>	<i>Arány (%)</i>
Vám- és Pénzügyőrség Dél-alföldi Parancsnoksága	92	15,3
Vám- és Pénzügyőrség Észak-alföldi Regionális Parancsnoksága	141	23,4
Vám- és Pénzügyőrség Közép-magyarországi Regionális Parancsnoksága	189	33,3
Vám- és Pénzügyőrség Dél-dunántúli Regionális Parancsnoksága	96	15,9
Vám- és Pénzügyőrség Nyugat-dunántúli Regionális Parancsnoksága	84	13,1

*Az oktatói csoport vizsgálata.*

A fenti vizsgálatban hiányzó adatként az oktató csoport állománya szerepelt, ezért őket külön fogjuk elemezni a következőkben. A kutatásban 112 oktató vett részt. A legtöbben a Miskolci Rendészeti Szakközépiskolában dolgoztak, ez 42 főt jelent, ami az összes oktatónak a 38 %-t jelenti. A legkevesebben a Vám- és Pénzügyőri Iskolában dolgoztak, 13-an, ez a vizsgált minta 12 % jelenti. A pontos eloszlást a 11. ábra kördiagramon láthatjuk.



11. ábra  
Az oktatók munkahelyei közötti megoszlás

Az oktatók pedagógus munkában eltöltött idejét vizsgálva opcionálisan nem választást adtunk meg itt sem, hanem utólag képeztünk csoportokat, ahol 4 évenként emeltük a csoportok nagyságát, mivel egy magasabb kategória eléréshez körülbelül ennyi szükséges a jelenlegi szabályozások szerint. Ez a klaszterezés nem esik egybe a Vám- és Pénzügyőrségnél töltött évek számával, de azért választottuk ezt a felosztást, mert az oktatóknak magasabb iskolai végzettséggel kell rendelkezniük, amihez hosszabb tanulási idő járul.

Az oktatók munkaidejét vizsgálva jól elkülöníthető két csoport itt is, az egyik, akik 1-4 éve dolgoznak a jelenlegi munkahelyükön, és akik 10- 14 éve. Ezt a 25. táblázatból olvashatjuk le. Egyedül egy válaszadó mondta, hogy 25 évnél régebben dolgozik a jelenlegi oktatói státuszában.



25. táblázat. Az oktatói állomány oktatásban eltöltött ideje

Oktatásban eltöltött idő	Oktatók	
	Gyakoriság	Arány (%)
1–4 év	35	31,2
5–9 év	20	17,8
10–14 év	36	32,3
15–19 év	20	17,8
25–28 év	1	0,9
összes	112	100

A fenti eredményekből kiindulva akkor a vizsgálat nagymintás eredményeiről a következőt mondhatjuk el.

A kérdőív felvételének időpontjában, 2009 elején, a vizsgált minta kétharmad arányban férfiakat tartalmazott, közel 25 % életkora alapján 32–35 éves, megközelítően ugyanannyian házasok, mint akik egyedülállóak. Jellemzően középfokú vagy annál magasabb iskolai végzettséggel bírnak, több mint a fele felsőfokú tanulmányokat folytatott. Megközelítőleg 80 % -uk több mint egy éve dolgozik a munkahelyén, 23 % több mint 14 éve. A legtöbben az állomány tagjai közül VPKMRP-nél dolgoznak. A kutatásban 112 oktató is részt vett, akik közül a legtöbben a Miskolci Rendészeti Szakközépiskola alkalmazottai voltak. Az oktató állomány vizsgálata alapján a legtöbben 1–4 éve és 10–14 éve dolgoznak a jelenlegi intézményükben.

### 5.3. A kutatás függő változói

A megismert alapmutatók után folytatni kell a kutatás eredményeinek feldolgozását más mutatók mentén, amik a hipotézisek igazolásaihoz szükségesek, valamint a megfelelő egészségnevelési terv elkészítéséhez szükséges adatokat és vizsgálatokat tartalmazzák. Miután megismertük a nagymintánkat érdemes az egyes kérdőíves elemeket alaposabban megvizsgálni, mert ezek fogják meghatározni az eredmények tükrében az egészségprevenciós tervet. A kérdőívben többször is átlagokat vizsgáltunk, amely paraméterek mentén láthatjuk az eloszlást. A ferdeségnél végig a kutatásban 0,091, a lapultságnál pedig 0,183 hibahatárt állapítottunk meg egységesen, amit a továbbiak folyamán nem tüntetünk külön fel. Az eredmények feldolgozásánál pedig, ahol lehetett, törekszünk a többszöri választású elemeknél növekvő vagy csökkenő sorrendben feltüntetni a kapott eredményeket táblázatokban. Vizsgáljuk meg, hogy milyen alapvető jellemzők mentén írhatjuk le az egyes kérdőíveket jellemző válaszokat.

A stresszor kérdésekre adott válaszoknál több lehetőséget is megjelölhettek a válaszadók az első kérdésben. A kérdés arra vonatkozott, hogy mit jelent a stressz az egyén számára. Ez a

kérdés azért érdekes, mert először érdemes tisztázni, hogyan is definiálható a legnagyobb stressz. Ez természetesen több változótól is függ, amire később fogunk kitérni.

Megkérdeztük, hogyan értelmezik a válaszadók a stressz szót. Ez feleletválasztás kérdés volt, ezért a százalékos eloszlást érdemes megvizsgálni. Mind a 715 válaszadó választát megvizsgálva a legnagyobb stresszornak a fizikai megterhelést érezték, ezt az átlagos eloszlásnál láthatjuk, de ezt alátámasztja a ferdeség és a laposság is. A pontos mérőszámokat a 26. táblázat mutatja.

26. táblázat. A stressz szó értelmezésének megoszlása

Kérdőív-rész	Összes érték	Átlag	Szórás
Nyugtalanság, idegesség, feszültség.	922,00	1,2895	,45385
Feszült, ideges életmód.	1096,00	1,5329	,49927
Félelem, aggodás, szorongás.	1205,00	1,6853	,46472
Tartós pszichikai megterhelés.	1206,00	1,6867	,46415
Ingerültség, türelmetlenség.	1218,00	1,7035	,45704
A nyomás a kudarcok, az elvárások, feladatok, nehézségek következménye.	1252,00	1,7510	,43271
Fenyegetettség helyzet.	1355,00	1,8951	,30663
Az, ha megterhelő, vagy erején felüli nehézségeket kell megoldanom.	1359,00	1,9007	,29927
A problémák, nehézségeknek az összefoglaló neve.	1368,00	1,9133	,28161
Levertség, reménytelenség.	1385,00	1,9371	,24302
Fizikai túlterhelés.	1398,00	1,9552	,20691

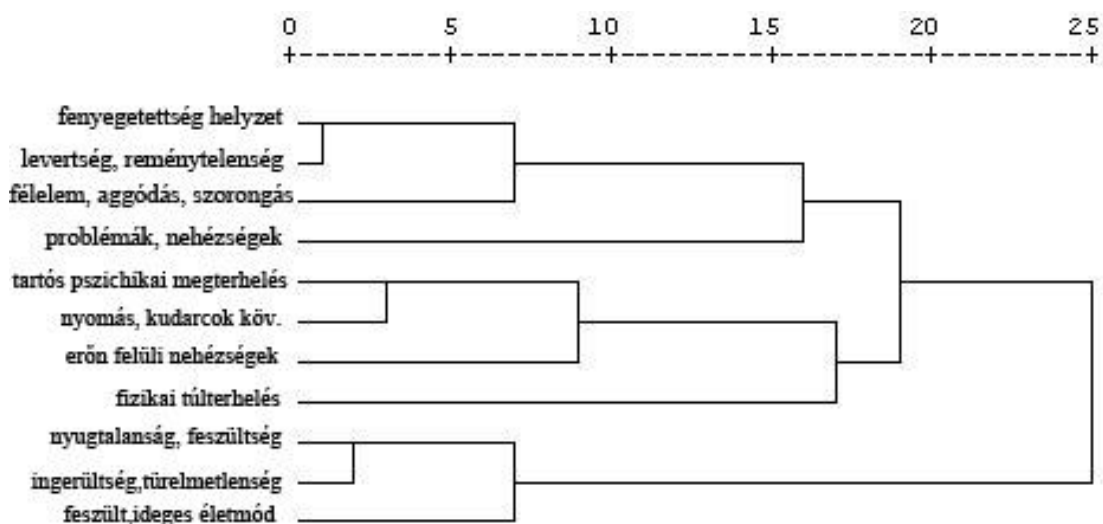
A stresszorok sorrendje azért is fontos, mert itt meg lehet tudni, hogy mik azok az tényezők, amik a leginkább hatnak a válaszadókra.

Ez alapján a 11 stresszor növekvő sorrendje a következő:

1. Nyugtalanság, idegesség, feszültség.
2. Feszült ideges életmód.
3. Félelem, aggodás, szorongás.
4. Tartós pszichikai megterhelés.
5. Ingerültség, türelmetlenség.
6. A nyomás a kudarcok, az elvárások, feladatok, nehézségek következménye.
7. Fenyegetettség helyzet.
8. Az, ha megterhelő, vagy erején felüli nehézségeket kell megoldanom.
9. A problémák, nehézségeknek az összefoglaló neve.
10. Levertség, reménytelenség.

## 11. Fizikai túlterhelés.

A klaszteranalízis során a stresszváltozók belső összefüggés rendszerét tártuk fel. Kíváncsiak voltunk ugyanis a Vám-és Pénzügyőrség hivatásos és oktatói állománya és a stressz mint változó kapcsolatrendszerére, illetve a stressz /klaszter kapcsolatára. A klaszteranalízist a korrelációs számításra építve, a legtávolabbi szomszéd módszerével végeztük.



12. ábra

*A stresszmeghatározások összefüggésrendszere*

Ezzel összefüggésben szoros kapcsolódás figyelhető meg a nyugtalanság, idegesség, feszültség és a félelem, aggodás, szorongás tényezők között, amely hosszú távon állandósul. A tartós pszichikai megterhelés és a stressz, mint a nyomás a kudarcok az elvárások, feladatok, nehézségek következménye között szintén szoros összefüggés mutatható ki. A klaszteranalízis is igazolta azt a megállapítást, hogy a stressz nem csupán a fizikai túlterhelés vagy a problémák, nehézségek együttesét jelenti, hiszen a dendrogramm szerint távoli kapcsolódással kötődnek a stressz többi jellemzőjéhez. A hasonlósági csoportok közül jelentősen kitűnik a személyiség vagy habitust befolyásoló szerepe a nyugtalanság, idegesség, feszültség az ingerültség, türelmetlenség és a feszült ideges életmóddal szembeni hozzáállás tekintetében.

Fontosnak tartottuk ezek után megkérdezni, hogy mit is értenek a válaszadók az egészség fogalma alatt. A szakirodalmi kutatásokból tudjuk, hogy az egészség fogalma talán még összetettebb jelentéssel bír, mint a stresszé. A hagyományos, az egészség egyenlő a nem betegséggel felfogás, már a hétköznapi életben sem állja meg a helyét. Ennél a kérdésnél is feleletválasztást adtunk meg, így itt is a százalékokat vesszük figyelembe. Itt 10 válaszlehetőség volt megadva. A 27. táblázat növekvő sorrendben tartalmazza az adatokat.

Az egészség fogalmának sorrendje nem csak azért fontos, hogyan értelmezzük a fogalmakat, hanem azért is, mert itt láthatjuk, hogy mire van leginkább szükségük a

válaszadóknak ahhoz, hogy jól érezzék magukat a mindennapi életben, egészségesnek és teljesnek vegyék az életüket.

27. táblázat. Az egészség fogalom preferenciái

<i>n=715</i> <i>Kérdések</i>	<i>Közéérték</i>	<i>Szórás</i>
Testi-lelki egyensúly.	1,1049	,30663
A jó közérzet.	1,5664	,49591
Egészséges életmód.	1,6028	,48966
A betegség hiánya.	1,6168	,48651
Jó fizikai erőnlét.	1,6559	,47539
Kiegyensúlyozott családi kapcsolatok megléte.	1,7413	,43825
Boldogság.	1,7916	,40644
Higiénia.	1,8126	,39052
Pihenés.	1,8923	,31021
Hosszú élet.	1,9203	,27105

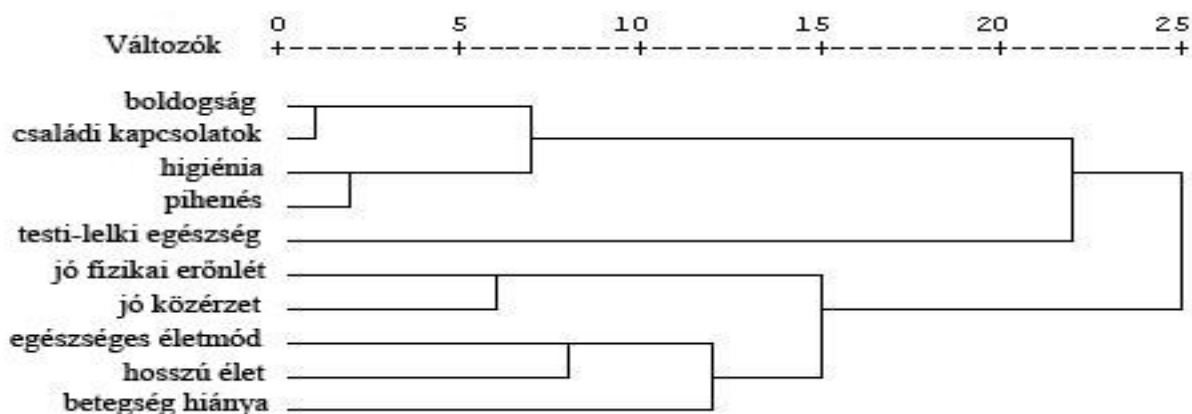
Az egészség fogalmához a következőket sorolták fontossági sorrendben:

1. Testi-lelki egyensúly.
2. A jó közérzet.
3. Egészséges életmód.
4. A betegség hiánya.
5. Jó fizikai erőnlét.
6. Kiegyensúlyozott családi kapcsolatok megléte.
7. Boldogság.
8. Higiénia.
9. Pihenés.
10. Hosszú élet.

A válaszadók legfontosabbnak a testi-lelki egyensúlyt tartották, a jó közérzetet és az egészséges életmódot és a betegség hiányát. Vagyis az egészség fogalma alatt a hagyományos értékeket jelölték meg és inkább a betegség hiányára, mint a folyamatosan fenntartandó értéket választották.

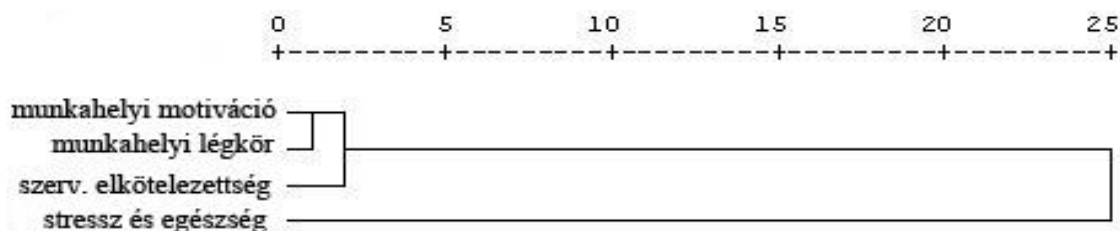
A klaszteranalízis során az egészség változó jelentőségeit és összefüggéseit vizsgáltuk. Egészség meghatározását különböző tényezők (pl.: elvárások, társadalmi státusz) befolyásolják. Szoros kapcsolódást mutat a boldogság és a kiegyensúlyozott családi kapcsolatok megléte. Hátterében az általuk vizsgált minta stresszfaktorainak ismeretében ez azért jelentős mert fontos, hogy az egész napi megterhelés után, nyugodt légkörben tudjanak regenerálódni. Szoros

kapcsolódást mutat ezen kívül a higiénia, a pihenés, mint az egészség/egészségesség egyik jellemzője. A jó fizikai állapot és a jó közérzet közepesen erős kapcsolódást mutat, ugyanis egyenes arányosság van a két változó között, hasonlóan az egészséges életmód és a hosszú élet klaszterekhez.



13. ábra  
Az egészség meghatározásának összefüggésrendszere

Az egészség fogalmi kereteit (betegség hiánya a fizikai jóllét) jól tükrözi a dendrogram hasonlósági csoportjai, amelyek az egészség megőrzésével és a betegség hiányával állnak összefüggésben.



14. ábra  
A négy kérdőívrész (a stressz, motiváció, légkör, elkötelezettség) összefüggés rendszere

A II. kérdőívrész 3–19. kérdése a munkakörökre vonatkozó állításokat tartalmazott, ahol 1–5 kellett az állításokat értékelni. Illetve a 9 és a 10 kérdésnél megadtunk egy 0 válaszlehetőséget is, aminek a jelentése: a nem alkalmazható, mert nincs munkatárs/ felettes. Ezt a választ csak a 10. kérdésnél opcionálták. A 17 állításnál mind a 715 adatot figyelembe véve a leíró statisztikai elemzés alapján a következő megállapításokat tehetjük a munkakörökre vonatkozó stressz helyek megítéléséről:

- a negatív és a pozitív stresszhelyzetek megfogalmazása alapján a legfontosabb munkaköri stresszor a munkáért járó jövedelem
- a legkevésbé erős stresszornak azt választották, hogy méltánytalanul bánnak a válaszolóval a munkahelyen

- fontos szempont a munkában való előrejutás, a nyugodt munkavégzés és a munkával járó felelősségérzés
- kevésbé tartják fontosnak a fizikai megterheltséget, a megbecsülést és a bizonytalanságot.

A 4. számú melléklet tartalmazza a részletes megoszlását az egyes stresszormutatóknak, és az alábbi növekvő sorrendet olvashatjuk le belőle:

- 1- Méltánytalanul bánnak velem a munkahelyemen.
- 2- Munkám fizikailag megterhelő.
- 3- Munkatársaimtól megkapom a megérdemelt megbecsülést.
- 4- Állásom bizonytalan.
- 5- Nehéz helyzetekben megfelelő támogatást kapok.
- 6- Kedvezőtlen változás történt a munkahelyi helyzetemben vagy számíthatok erre.
- 7- Sokszor munkaidőn túl is dolgoznom kell.
- 8- Jelenlegi pozícióm megfelelően tükrözi képzettségemet.
- 9- Állandó időzavarral küzdök a nagy munkahelyi terhelés miatt.
- 10- Főnökeimtől megkapom a megérdemelt megbecsülést.
- 11- Erőfeszítéseimért és teljesítményemért megkapom a megérdemelt megbecsülést és elismerést.
- 12- Kevés az esélyem arra, hogy munkahelyemen előléptessenek.
- 13- Az elmúlt években a munkám egyre több erőfeszítést követel.
- 14- A munkám sok felelősséggel jár.
- 15- Munkám közben gyakran félbeszakítanak, és sok a zavaró tényező.
- 16- Erőfeszítéseim és teljesítményem alapján jó kilátásaim vannak az előléptetésre.
- 17- Erőfeszítéseimért és teljesítményeimért megfelelő fizetést, jövedelmet kapok.

A válaszadók a legnagyobb stressznek azt élik meg, ha a munkahelyükön nem értékelik az erőfeszítéseiket és nincs jövőképük. Ellenben az emocionális tényezők, mint a méltánytalanság és a bizonytalanság kevésbé fontosak. A 20–25 kérdésekig más megítélés alá esnek. Itt csak 4 válaszlehetőség volt megadva. Ezek a kérdések a stressz jeleinek kimutatására szolgálnak, ezért ezeket is érdemes alaposabban megvizsgálni. Az egyén szempontjából fontos, hogy mennyire viszi haza a munkáját és hat a mindennapi, privát életére is. felsorolt 6 választási lehetőség alapján a következő megállapításokat tehetjük:

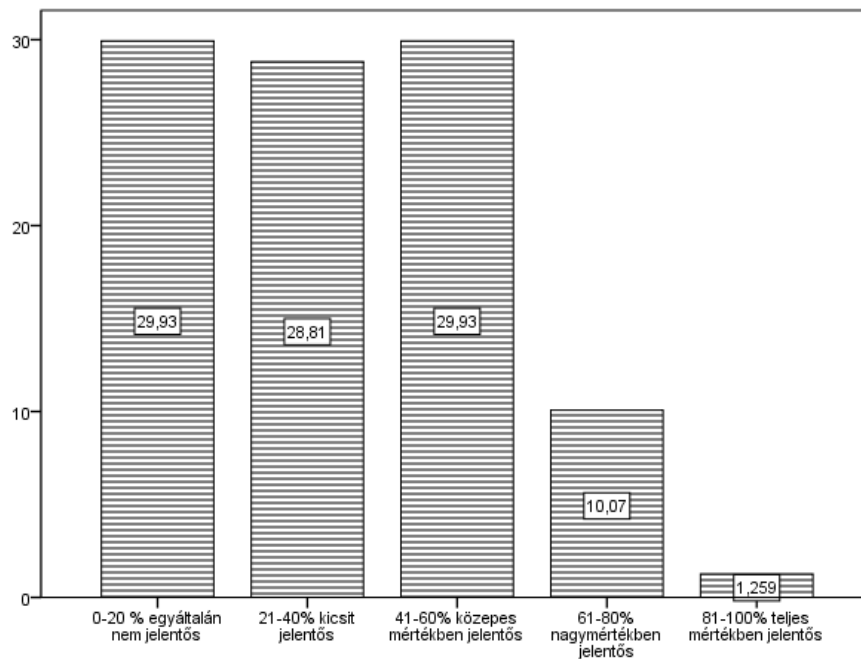
- a legkevésbé jellemzőnek találják, hogy a nyugodt pihenést megzavarja a munkahelyi problémák

- a leginkább zavaró tényező számukra, hogy a hozzájuk közel álló emberek (elsősorban család) szerint, több erőt fektetnek be a munkahelyen, azaz áldozatot hoznak a munkájukért.

28. táblázat. A stresszorok hatása a családi életre

<i>Kérdőív-rész</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
Amint felébredek, azonnal a munkahelyi problémáimra gondolok.	1,1986	,56484
Nehezen hagy nyugodni a munkám, még lefekvéskor is az jár a fejemben.	1,2839	,59334
Ha a munkám másnapra halasztom, nyugtalanul alszom.	1,4098	,63393
A hozzám közel álló emberek szerint túl sok áldozatot hozok a munkámért.	1,4210	,63981
Az idő szorítása miatt gyakran érzem magam túlterheltnek.	1,4601	,64562
Amint hazaérek, könnyen ellazulok, és félreteszem a munkahelyi gondokat.	1,5329	,68597

A következőkben azt vizsgáltuk meg, milyen hatással van a magánéleti stressz a válaszadók mindennapjaikra. Mivel ez többször közvetetten érinti ennek a dolgozatnak a hipotéziseit, ezért ezeket az eredményeket itt alaposabban megvizsgáltam. A 26 kérdés arra irányult, hogy 100 %-t kellett felosztani a család és a munkahely között, mennyire tartják fontosnak a munkát a családdal összevetve. A két megadott szempont között felosztott százalékokat csoportosítottuk, mert nem a pontos értékekre volt szükségünk a hipotézisek vizsgálatához, hanem arra, hogy kimutathassuk, hogyan korrelál a többi vizsgált tényezővel. A 15. ábrán láthatjuk, hogyan értékelik a válaszadók a család szerepét a stressz kialakulásában. A válaszadók jelentős része, több mint 88%-a szerint a család kevesebb, mint 60 %-ban járul a hozzá a mindennapi stresszhez.

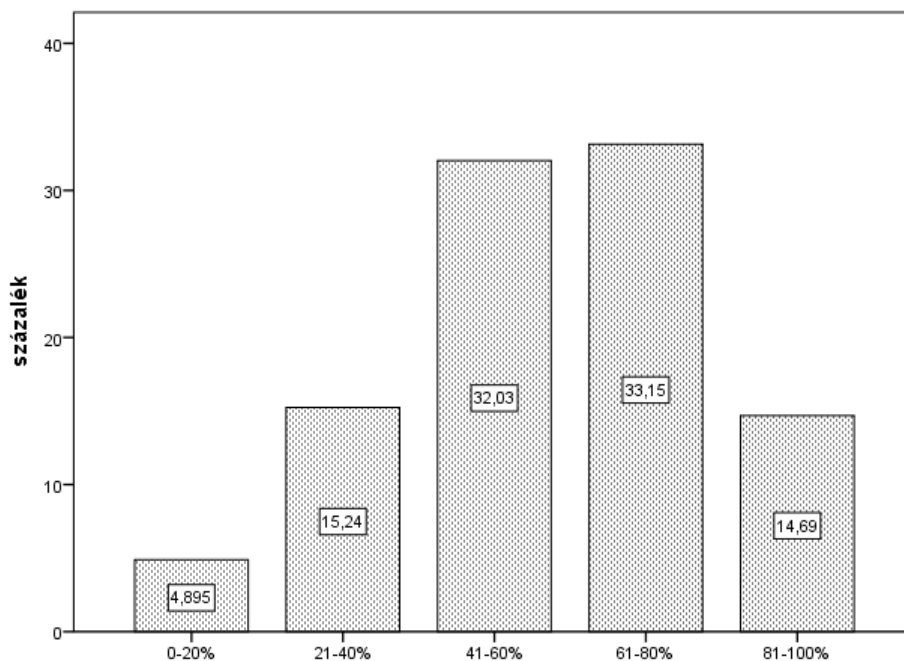


15. ábra  
A család szerepe a stressz szempontjából (százalékos megoszlás)

A 16. ábrán láthatjuk, hogy ezzel egyenértékűen a munkahely jelentősen, azaz 60 % felett járul hozzá a mindennapi stresszhez. A válaszadók egyharmada 60–80%-ban találták stresszesnek a munkájukat és a másik egyharmad a 40–60 % közé helyezte.

Az ábrából is leolvashatjuk, hogy a legtöbben közel azonosra értékelik a család és a munkahely stresszt okozó szerepét.

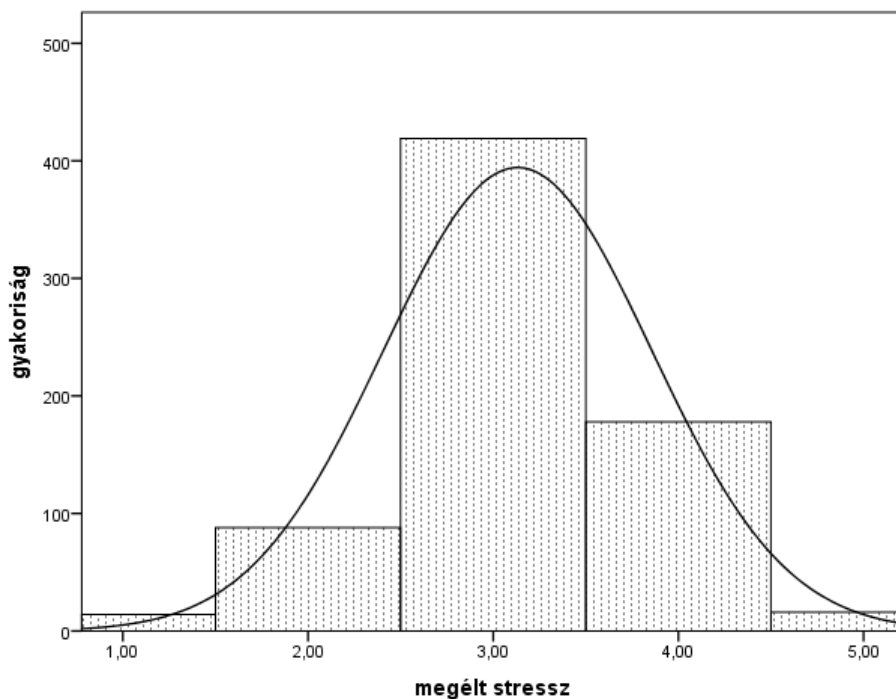




16. ábra  
A munkahelyi stressz megítélése (százalékos megoszlás)

A 27. kérdés egy kiegészítő kérdés az előző felosztáshoz, ahol azt kérdeztük meg, hogy mekkorának élik meg a mindennapi stresszt az életükben, vagyis a felosztott 100 %-t milyen erősnek értékelik.

A 17. ábrán látható hisztogramban az adott válaszokat láthatjuk, 58 % közepes mértékű stresszt él meg a mindennapjaiban. Az ábrához tartozó táblázatból kiderül, hogy közel ugyanannyian élnek meg nagyon kevés stresszt és 16 fő válaszolta, hogy extrém nagy stresszt élnek meg. A normál eloszlással összevetve az is kiderül, hogy a válaszadók többsége inkább nagyobb stresszt él meg. Ennek több oka is lehet, egyrészt az alapvetően pesszimista életfelfogás, a létbizonytalanság és a mindennapi megélhetési gondok, de ezek vizsgálata nem része ennek a tanulmánynak.



17. ábra  
Az életben megélt stressz és hisztogramja

29. táblázat. Az életben megélt stressz nagysága

Kérdőívrész	Gyakoriság	Százalék (%)
Nagyon kevés	14	2,0
Kevés	88	12,3
Közepes mennyiségű	419	58,6
Nagy	178	24,9
Extrém nagy	16	2,2
Összesen	715	100,0

A 28. kérdés négy kérdőívtételt fogalmazott meg, ahol azok közül kellett választani, hogy mekkora stresszt okoznak a magánéletben a családi kapcsolatok, az egészségügyi problémák, a házimunka, gyerekelhelyezési gondok és az anyagi problémák. A legkevesebb stresszt a házimunka és a gyermekelhelyezés jelenti, a legnagyobbat pedig az anyagi problémák, ahogy a 30. táblázat mutatja. megállapíthatjuk, hogy a munkáéval összefüggésbe hozható stressztényezők fontosak az emberek számára. A táblázat az itemek mutatóit itt is növekvő sorrendbe rendezve tünteti fel.

30. táblázat. Stresszt okozó tényezők megítélése

Kérdőív-rész	Középérték	Szórás	Variencia
Mekkora stresszt okoznak életében a házimunka, gyermek-elhelyezési gondok?	1,7874	,91493	,837
Mekkora stresszt okoznak életében az egészségügyi problémák?	2,0951	1,05555	1,114
Mekkora stresszt okoznak életében a családi kapcsolati problémák?	2,3007	1,07450	1,155
Mekkora stresszt okoznak életében az anyagi problémák?	2,8000	1,12671	1,269

Ha megvizsgáljuk a korrelációs együtthatókat, akkor megállapítható, hogy igenis van kapcsolat a nemek és a családi vagy a munkahelyi stressz között. A stressz nemek közötti kapcsolatát a Pearson-féle korrelációval vizsgáltuk meg, illetve ellenőriztük az adatokat a Kendall's tau<sub>b</sub> vizsgálattal is, ahol szintén ezeket az eredményeket kaptuk. A családnak a nemekkel pozitív 0,133-as együtthatója van, míg a munkahellyel ettől alacsonyabb, de negatív együtthatója: -0,098. Ez alapján kiderül, hogy a család szerepe sokkal inkább összekapcsolódik a nemekkel, mint a munkahely. Ezt az eredményt majd a hipotézisvizsgálat során is felhasználjuk. (A Kendall's korrelációs vizsgált is ugyanezt az eredményt erősíti meg.)

#### A motiváció

A 29–43 kérdésig a motivációs kérdőívet használtuk fel, hogy megismerjük milyen eszközökkel és milyen mértékben motiválhatjuk a dolgozókat. A motivációs kérdőív egyes itemjeit igyekeztünk összesítve megvizsgálni és az eredményeket nem bontottuk le minden kérdésre.

A motivációs kérdésekre megvizsgálva a következő eredményeket kaptuk:

- a kérdőívet kitöltők 72 %-a szerint nem megfelelő mértékben kapnak visszajelzést a munkájukról. inkább úgy érzik, hogy mérsékelten elégedettek a visszajelzésekről. Lásd 31. és 32. táblázatot.
- A válaszolók még kevésbé gondolják, hogy a vezetőktől vagy a munkatársaktól elég visszajelzést kapnak, itt a kumulatív skála 88 % feletti eredményt mutat, vagyis ez azt jelzi, hogy nem elégedettek a munkájukról érkezett visszajelzésekkel.

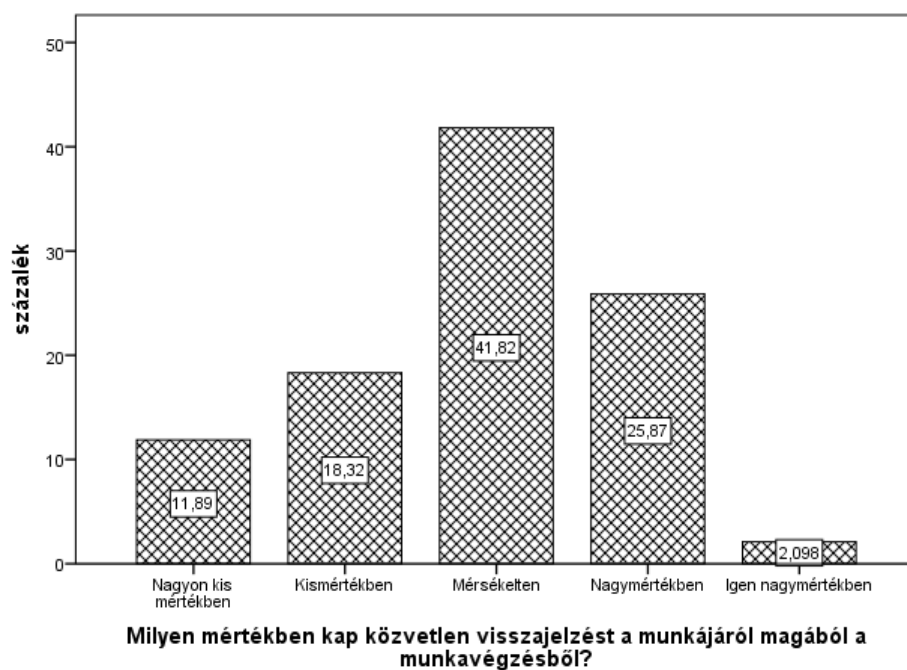
31. táblázat. A munkáról kapott visszajelzések gyakorisága

Kérdőív-rész	Gyakoriság	Százalék (%)
Nagyon kis mértékben	85	11,9
Kismértékben	131	18,3
Mérsékelten	299	41,8
Nagymértékben	185	25,9
Igen nagymértékben	15	2,1
Összesen	715	100,0

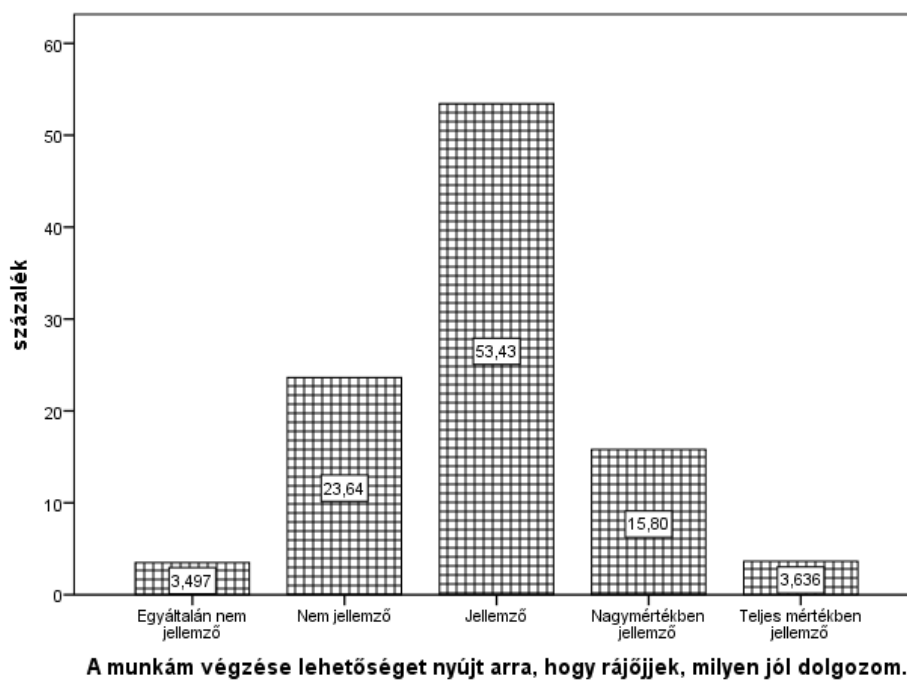
32. táblázat. A vezetők és a munkatársak munkával kapcsolatos elismerésének mértéke

Kérdőív-rész	Gyakoriság	Százalék (%)
Nagyon kis mértékben	140	19,6
Kismértékben	192	26,9
Mérsékelten	300	42,0
Nagy mértékben	78	10,9
Igen nagy mértékben	5	,7
Összesen	715	100,0

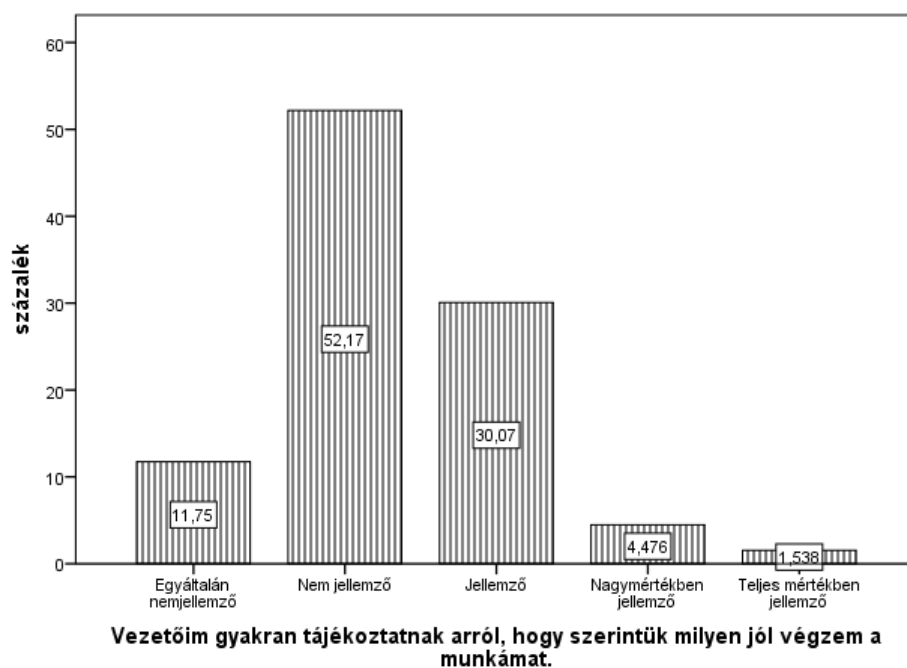
A következő 4 kérdés során a motiváció egyes aspektusait hasonlítottuk össze. Az 5-ös skálán az eltérő szempontokat értékelték, és ez alapján készítettük egy összegző ábrát. Az ábrákon jól érzékelhető (18-21. ábra), hogy nem tartják elegendőnek a munkájukról kapott visszajelzést, kevésnek tartják azt is, amit a vezetőjüktől, és azt is, amit a munkatársaiktól kapnak. Ez teljesen igazolja az előbbi két táblázatot is. A leginkább elvárt és nem megkapott motivációnak azt érzik, hogy pont a közvetlen vezetőktől nem kapnak elegendő visszajelzést. Ez pedig a minőségi munka negatívan hathat.



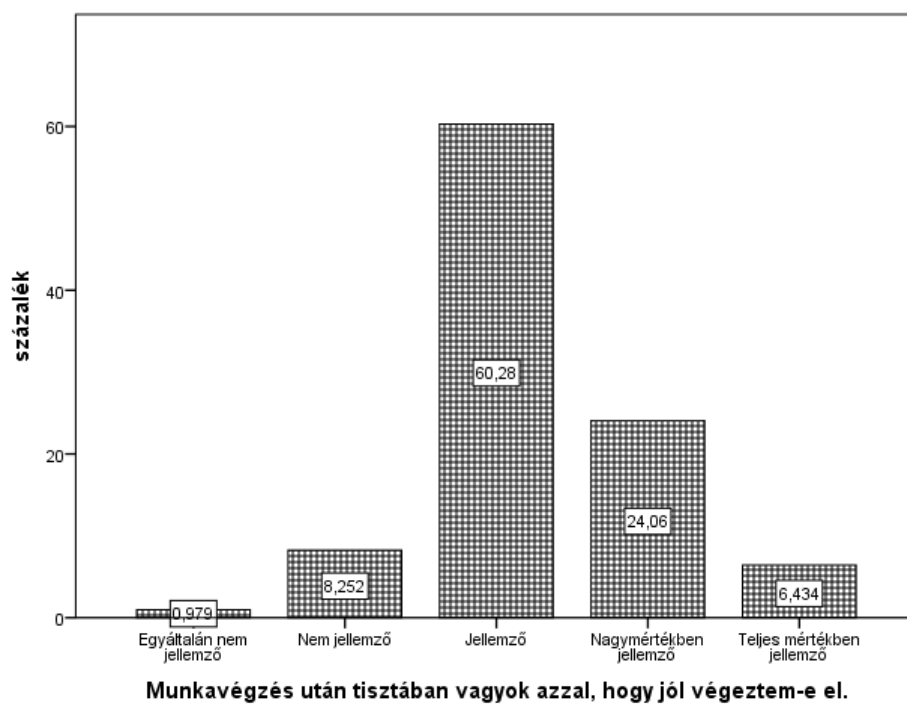
18. ábra



19. ábra



20. ábra



21. ábra

A kérdőív 31-34. kérdéseire adott válaszok témaszerinti megoszlása

### *Munkahelyi légkör*

A munkahelyi légkör vizsgálatakor több területet is vizsgáltunk, mivel az egyik kulcsterülete az egészségvédelemnek, itt látható, hogy mennyire érzik jól és elégedettnek magukat a munkavállalók, valamint melyik részek azok, ahol erőteljesen kell javítani és több figyelmet fordítani a változásokra. Először azt kérdeztük meg, hogy milyennek érzik a kapcsolatot a vezetőkkel és ez hogyan hat a munkájukra és a közérzetükre.

A válaszadók 89 % nyilatkozta azt, hogy pozitív a kapcsolatuk, az udvarias és barátságos jelzöt választották. De 11 % véleménye szerint ez a kapcsolat nem megfelelő, ellenségesen vagy nyersen bánnak velük a munkahelyükön. Későbbi vizsgálat tárgya lehet, hogy ez milyen területeken volt jellemző, mert érdemes felhívni a szervezet figyelmét a meglévő problémákra. Ezt a 33. táblázat prezentálja.

*33. táblázat. Hogyan bánnak a közvetlen vezetők a beosztottakkal?*

<i>Kérdőív-rész</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>Százalék (%)</i>
Ellenségesen	14	2,0
Nyersen, durván	65	9,1
Udvariasan	333	46,6
Barátságosan	303	42,4
Összesen	715	100,0

Arra a kérdésre, hogy kikéri-e a véleményüket, már jobban megoszlottak a válaszok. A válaszadók 40 %-a szerint csak ritkán kéri ki a véleményüket, ettől valamivel többen, 45 %-uk mondja azt, hogy általában kikéri. Ez alapján elmondhatjuk, hogy az interperszonális kapcsolatokban vezetők és a beosztottak viszony elégtelen kommunikáción alapul és a kumulatív százalék alapján a nem kéri ki a véleményüket válasz dominál (34. táblázat). Ez több okra is visszavezethető, például a felelősség megoszlása vagy a pozícióféltés. Mivel ezt nem vizsgálja a kutatásunk, ezért erre nem fogunk kitérni.

*34. táblázat. Kikéri-e a közvetlen felettesei a véleményüket?*

<i>Kérdőív-rész</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>Százalék (%)</i>
Soha	75	10,5
Ritkán	285	39,9
Általában	321	44,9
Mindig	34	4,8
Összesen	715	100,0

A munkahelyi személyközi kommunikáció másik oldala, ha a vezetők oldaláról vizsgáljuk meg a kérdést, vagyis a beosztottak mennyire bíznak meg a vezetőikben és megosztják a tudásukat, ismereteiket.

A válaszadók 56 %-a szerint a beosztottak szeretik megosztani az ismereteiket a vezetőikkel, vagyis bíznak bennük. Érdekes eredmény, hogy 20 % szerint inkább nem mondják el, és 12,5 % pedig egyenesen úgy gondolja, hogy csak akkor mondja el, ha a szabályzat úgy rendeli. Ezt bizalmatlanságnak is nevezhetjük, és ha összevetjük a korábban nyilatkozott vezetői attitűddel, akkor van közel 10 %, ahol kifejezetten rossz a kapcsolat a vezetők és a beosztottak között. Itt természetesen nem jó a munkahelyi légkör, ami valószínűleg ki is hat a munkahelyi stressz-szintre.

A munkahelyi légkör vizsgálata tartalmazta a beosztott-felettes kapcsolatot, ahol azt vizsgáltuk, hogy milyenek érzik a felettesek megnyilvánulásait. Itt találtuk a legpozitívabb értékelést, mivel a válaszadók 80 %-ának véleménye, hogy segítőkészek a felettesek. Ez nagyfokú bizalomra ad okot. Természetesen itt is felfedezhetők negatív tendenciák, vagy tapasztalatok. A válaszadóknak volt olyan tapasztalata, miszerint nagyon sértően bánnak velük, és több mint 10 % , ami 71 főt takar, sértőnek ítélte a kapcsolatukat. Tehát közel 12 % érzi rossznak a kapcsolatát a felettesével, ami szintén alátámasztja a korábbi adatokat. Azok, akik kifejezetten pozitív véleménnyel vannak a vezetőikről, ettől jóval kevesebb arányban, csak 8,8%-ban vannak. Az eredményeket a 35. táblázat jeleníti meg.

35. táblázat. A felettesek viselkedése a beosztottakkal

Kérdőív-rész	Gyakoriság	Százalék (%)
Nagyon sértőn	9	1,3
Sértőn	71	9,9
Segítőkészen	572	80,0
Nagyon segítőkészen	63	8,8
Összesen	715	100,0

Ha tovább vizsgáljuk a beosztott-felettes viszonyt, akkor nem csak azt kell megismerni, hogy a beosztottak megosztják-e az ismereteiket, de azt is, hogy a felettesek hogyan működtetik az információáramlást.

A vélemények egyharmada szerint csak a szükséges információkat közlik, és több mint összesen a fele vélekedett úgy, hogy nem kapnak elegendő információt tőlük, de ha megkérdezik, akkor elmondják. Ebben az a probléma, hogyha nem tudják mire kell rákérdezni, akkor nem is fogják tudni megszerezni az információt. Csak a válaszadók 7 %-a teljesen elégedett azzal, ahogy a kommunikációs csatornákat működtetik. És másik egyharmada pedig azt mondja, hogy rendszerint közlik, amit tudnak (36. táblázat).



36. táblázat. A felettesek információ megosztása

<i>n= 715</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>Százalék (%)</i>
Csak annyit mondanak, amennyit tudniuk szükséges ahhoz, hogy	270	37,8
Rendszerint megtartják maguknak azt, amit tudnak, de ha megkér	141	19,7
Rendszerint közlik, amit tudnak.	254	35,5
Mindig készek arra, hogy közöljék, amit tudnak és ők teszik	50	7,0

Ezt a kérdést vizsgálja tovább a 41. kérdés is, ahol a kommunikációs út betartását néztük meg. Mivel egy állami, köztisztviselői munkakörrel van szó, szigorú szabályok írják elő a kommunikációs utat, ez a szigorúság a válaszokból is kitűnik, a válaszadók közel 90 %-a súlyosak vagy nagyon súlyos vétségnek ítéli a be nem tartását.

37. táblázat. Szolgálati út vétségének megítélése

<i>n7 715</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>Százalék (%)</i>
Nagyon súlyos	178	24,9
Meglehetősen súlyos	460	64,3
Nem számít	65	9,1
Egyáltalán nem számít	12	1,7

A munkavégzés módjának befolyására irányuló kérdésnél a 37. táblázat szerint elmondhatjuk, hogy nem vagy inkább csak kevésbé tartják elegendőnek, hogy beleszólhassanak a munkavégzés módszerébe. Ennek több oka is lehet. Az egyik, hogy egy szigorú, szabályozott felépítésű rendszerről van szó, ahol a rugalmasság nem fogadható el, csak kevés esetben értékelhető. A másik lehetőség, hogy a vezetők és a felettesek elégedettek a meglévő módszerekkel, nem érzik szükségét annak, hogy változtassanak.

38. táblázat. Beleszólási lehetőségek vétségének megítélése

<i>n=715</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>Százalék (%)</i>
Szinte semmi	87	12,2
Kevés	448	62,7
Meglehetősen sok	177	24,8
Nagyon sok	3	,4
Összesen	715	100,0

Végül, de nem utolsó sorban megnéztük, hogy összességében milyenek értékelik a kapcsolatukat a vezetőkkel. Egyrészt, hogy ők milyenek értékelik, másrészt, hogy szerintük mennyire adnak a vezetőik a véleményükre. Ezt a 42. és a 43. kérdés vizsgálta.

Ha a korábbi vizsgálatok eredményeit nézzük, akkor feltehető, hogy van egy csoport, akik nem ítélik jónak a kapcsolatukat, amit igazol a 35. táblázat is. Bár csak 10–12 % jelzett valamilyen munkahelyi problémát, mégis a válaszadók valamivel több, mint egy harmada, pontosan 34,4 % véleménye szerint van feszültség valamilyen mértékben a vezető és a beosztott között (39. táblázat).

39. táblázat. A kapcsolat minősége a vezetővel

n=715	Gyakoriság	Százalék (%)
Nagyon feszült	8	1,1
Feszült	37	5,2
Kissé feszült	201	28,1
Felengedett, oldott	469	65,6

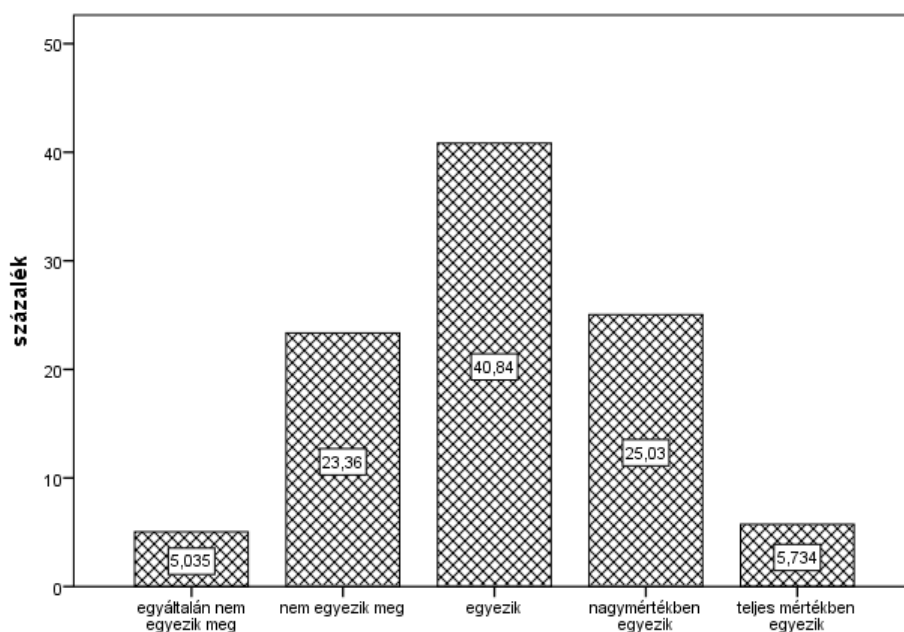
A 40. táblázat alapján pedig azt is látjuk, hogy ennek az oka nem egyértelműen a beleszólás a döntésekbe, ugyanis itt csak a 22,1 % véleményezte azt, hogy egyáltalán nincs beleszólása a döntésekbe.

40. táblázat: Beleszólás a döntésekbe

n=715	Gyakoriság	Százalék (%)
Soha	158	22,1
Gyakran	44	6,2
Néha	502	70,2
Szinte mindig megengedik	11	1,5

Elérkeztünk a kérdőívünk legfontosabb részéhez, hogy mennyire elégedettek a válaszadók a munkahelyükkel, ugyanis ez az a rész, ahol a legtöbbet tudunk meg arról, hogy mennyire tér el a valóság az ideális munkahelytől és mennyire fog ez kihatni a stressztűrésükre.

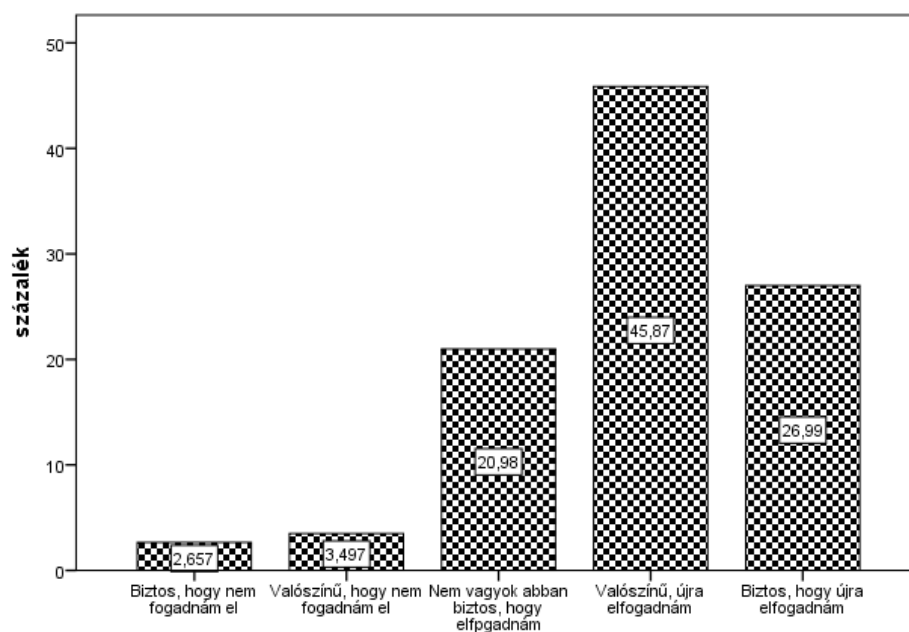
A 44. kérdésben arra kérdeztünk rá, hogy mennyire esik egybe az ideális munka a valódi munkahellyel. Ez a kérdés arra mutat rá, hogy mennyire felel meg a valóság az elképzeléseknek. Ha nagyon távol esik egymástól a kettő, akkor az a munkavégzés rovására hat ki. A válaszadók 5 %-a szerint nagyon eltér a jelenlegi munkája az elképzeltétől, ők valószínűleg azok, akik nem jó pályát választottak és a statisztikák szerint később pályamódosítók lesznek. Összesen 0,7 % azok aránya, akik szerint teljes mértékben megegyezik, ők azok, akik stabil munkaerőt jelentenek és leginkább meg vannak elégedve a munkahelyükkel. Ha a megoszlást vizsgáljuk a 22. ábrán, akkor egy tipikus haranggörbét láthatunk.



22. ábra  
*Mennyire egyezik meg a jelenlegi munkahelye az ideálissal?*

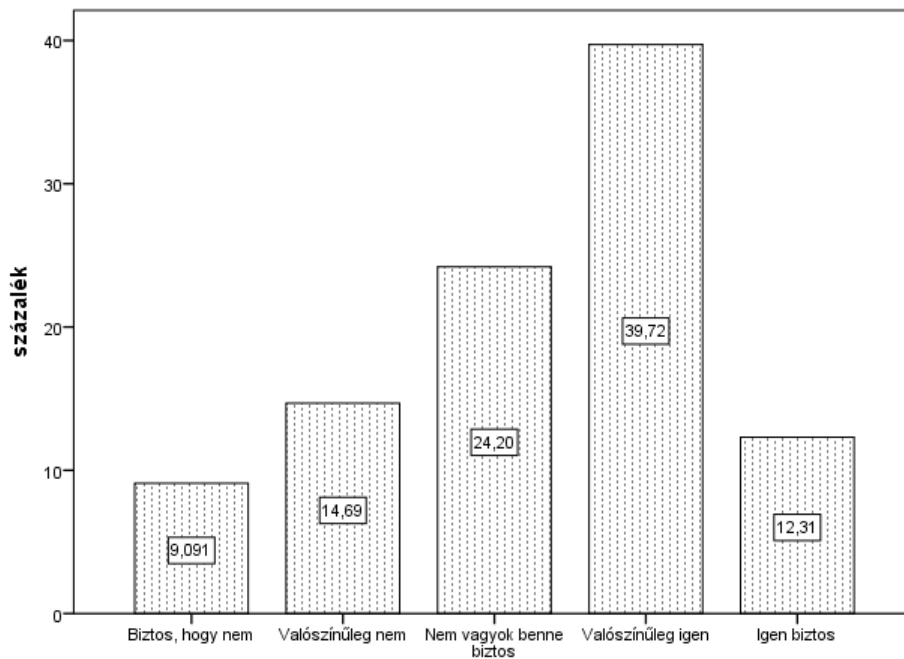
Érdekes egybevetni ezt az eredményt a 45. és a 46. kérdésekkel, ahol azt kérdeztük, hogy elfogadná-e a jelenlegi állását újraválasztás esetén, és hogy ajánlaná-e a munkahelyét ismerőseinek. Mind a két kérdés azt elemzi mélyebben, hogy nem csak elégedettek-e a munkahelyükkel, de milyen közte az összefüggés. Ha ugyanis arra kérdésre, miszerint elégedett, de inkább nem ajánlaná, akkor nem valós a válasz, vagyis a kérdőív miatt válaszoltak pozitívabban.

Ezzel szemben mind a két kérdésnél azt látjuk, hogy sokkal inkább pozitív a jelzés, vagyis elégedettebbek a munkahelyükkel, mint ahogy az ideálist elképzelik. Mind a két kérdésnél jelentősen jobbra, vagyis pozitív irányba tolódik el a haranggörbe. A 23. ábra azt mutatja be, hogy elfogadná az állását, és itt láthatjuk, hogy az elégedetlenek csak 2, 6 % -ban vannak, míg a megelégedettek több mint a 45 %-át alkotják a válaszadóknak.



23. ábra  
Újra választaná a mostani állását?

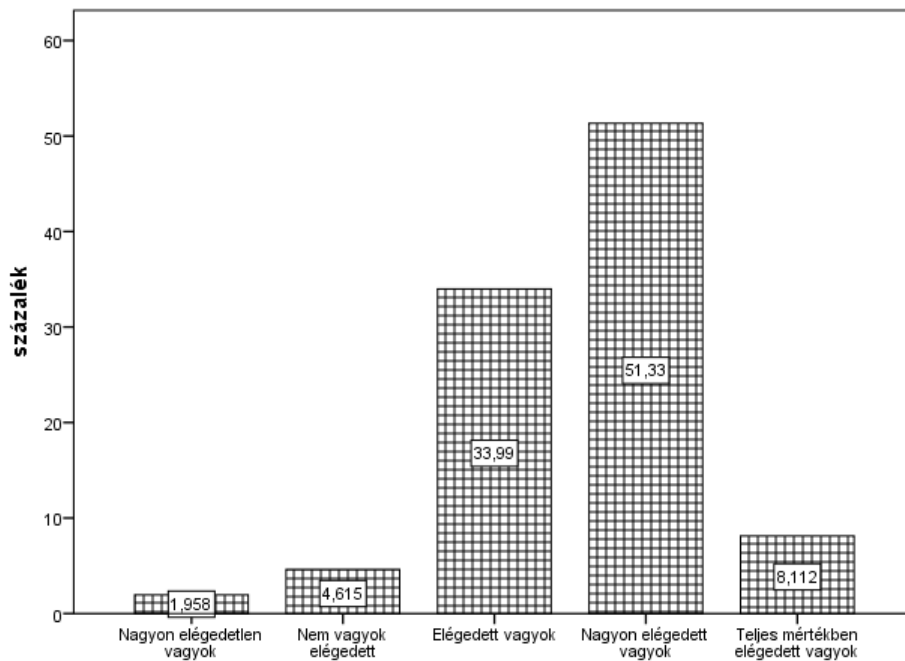
Ezzel szemben a 24. ábrán, ahol azt elemezzük, hogy ajánlanák-e munkáját, jelentősebb az elégedetlenebbek száma. Itt rögtön azoknak a száma is magasabb, akik úgy gondolják, hogy biztos, hogy nem elégedettek valamilyen oknál fogva a munkahelyükkel. Így is magas a valószínűleg igennel válaszolók aránya, bár a 3 kérdés közül itt a legalacsonyabb. Ez gyengíti az elégedettséget, de mégis összességében a válaszadók pozitívan nyilatkoznak a munkahelyükről.



24. ábra  
A mostani állás ajánlása

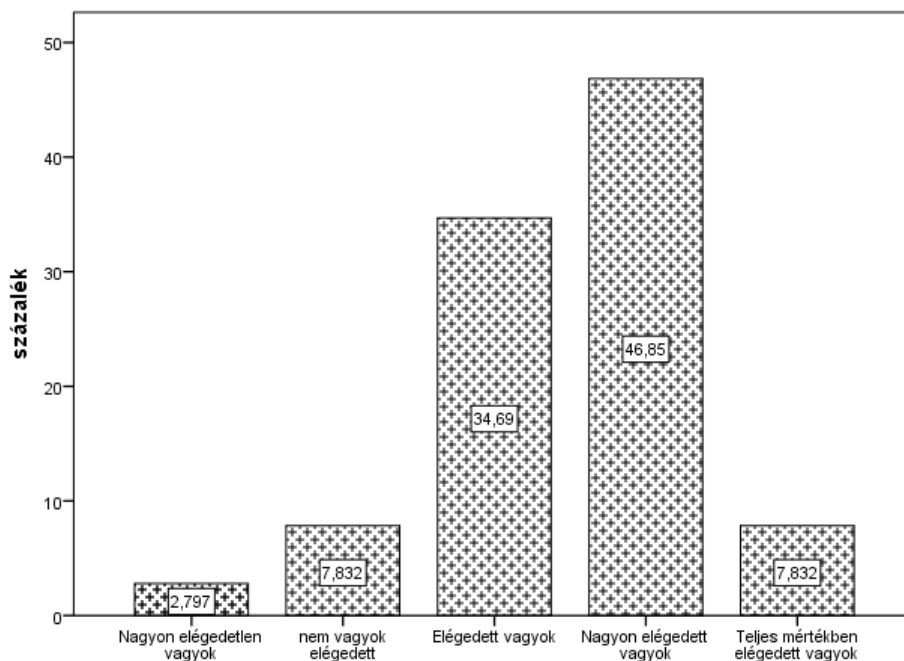
A 47. és a 48. kérdések egy skálát mutatnak be, stilizált arc kifejezésekkel. Az első ábrsor a reggeli munkába való érkezést ábrázolja. Itt azt várjuk, hogy a 44. kérdéshez hasonló haranggörbe ábrája jelenjen meg, és a 48. kérdés pedig az egészében véve vett elégedettséget jeleníti meg a munkájáról. A várakozásaink mutatója szerint ez pedig a 46. kérdéssel kell, hogy harmonizáljon.

Az arcokat ábrázoló képeket átalakítottuk egy elégedettségi listává a jobb érthetőség és összehasonlíthatóság kedvéért. A 25. ábra azt mutatja, hogy reggelente még reményekkel telve mennek be a munkahelyre és pozitív várakozással tekintenek a napi munkára. Ez megint jobb arányt mutat, mint a 44. kérdésnél kapott eredmény, sőt a 45. kérdés eredményeinél is magasabb arányt jelent. Ez két okra vezethető vissza; egyrészt reggelente tényleg jobban érzik magukat és a nap folyamán történnek olyan változások, amik elveszik a kedvüket. Másrészt azt is feltehetjük kritikának, hogy az ábrák értelmezése jobban eltér az egyes egyéneknél.



25. ábra  
Mennyire elégedett reggel a munkájával?

A 26. ábra, ahol egy férfiarcot ábrázoló skálán kellett bejelölni, hogy egészében mit gondol a munkájáról, már nem olyan pozitív képet mutat, mint az előző kérdés. A 14. ábrához képest balra tolódtak a válaszok, kevésbé elégedettek, a teljesen elégedettek száma is alacsonyabb, még ha nem is jelentős mértékben. Ez az ábra már közelít ahhoz, hogy mennyire ajánlaná a munkahelyét.



26. ábra  
Általában hogy vélekedik a munkájáról?

A 49. kérdés egy negatív kérdés, vagyis itt az ellenkezőjét várjuk a válaszoknak. Ez is megerősíti a korábbi eredményeket, miszerint van egy olyan 10–20 közötti csoport, aki nem érzi jól magát a munkahelyén és nem szívesen dolgozik itt. Ez a csoport attól függően, hogy milyen feladatokat lát el, mennyire pótolható, a leginkább veszélyeztetett stressz szintjén. Ugyanis lineáris kapcsolatot állapítottunk meg a munkahelyi elégedettség és a stressz között.

Az 50. és 51. kérdések egyszerű eldöntendő kérdések, amivel a fizetéssel való elégedettséget elemeztük. A 41. és a 42. táblázat azt mutatja, hogy csak 28 % elégedett a fizetésével és 38 % pedig kevesli a fizetését, ha összehasonítja a többiekével. Vagyis elmondhatjuk, hogy a válaszadók úgy érzik, hogy nem kapják meg a munkájukért járó megfelelő pénzbeli elismerést. Míg az első kérdésre a válasz a bértáblában rejlik, ami központilag meghatározott mind a közalkalmazottak, mind a köztisztviselők között, addig a második kérdésben azt kell látnunk, hogy a munkabért keveslik.

41. táblázat. A fizetéssel való elégedettség

<i>n=715</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>Százalék (%)</i>
Igaz	200	28,0
Nem igaz	515	72,0

42. táblázat. A fizetésem megfelelő (a kollégákkal való összehasonlításban)

<i>n=715</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>Százalék (%)</i>
Igaz	276	38,6
Nem igaz	439	61,4

Az utolsó része a kérdőívnek a szervezettel való elégedettséget és az előrejutást vizsgálta. Mivel itt mindegyik kérdésre egy 5 fokozatú skálát használtunk, ezért a legpraktikusabb volt a válaszokat egy összegző leíró statisztikai táblázattal ábrázolni (43. táblázat). A válaszok között pozitív és negatív válaszok is előfordultak, ám ezek számítógépes felvétele során már megfelelően dekódoltuk és így az eredmények összehasonlíthatóvá váltak.

A 10 állítás közül a leginkább jellemzőnek tartják, hogy a munkavégzés során valami elkötelezettséget éreznek, és ezért dolgoznak is a munkahelyükért. Ezen túl fontosnak tartják a szervezethez való tartozást is. A legalacsonyabbra rendelt értékek ezeknek ellentmondanak, mivel azt látják, hogy nincsenek előrelépési lehetőségeik, nem tudnak karriert építeni és valószínűleg ezért nem is érzik magukat a szervezet részének. A szervezet előrelépési rendszere szigorúan szabályozott, ezt nem lehet megkerülni. Mivel ez is fontos tényező a munkahelyi stressz skálán és a munkahely védő funkciója is megvan, ezért ezeket az értékeket is meg kell majd vizsgálni más tényezőkkel való hatásában. Vagyis megállapíthatjuk, hogy a szervezethez elkötelezettek, de az előrelépési lehetőségeket nem tartják megfelelőnek.



43. táblázat. Az előrehaladás megítélése

<i>Kérdőív-rész</i>	<i>Összesen</i>	<i>Középérték</i>	<i>Eloszlás</i>
Karrier lehetőségeim kiválóak ennél a szervezetnél.	1650,00	2,3077	,94699
Jó kilátásaim vannak az előléptetésre.	1689,00	2,3622	,95500
Munkahelyemen néhány éven belül előléptetésre számítok.	1774,00	2,4811	1,06937
Nem igazán érzem magam a szervezet részének.	2110,00	2,9510	1,26097
Egy másik munkaadónál ajánlott kevéssel több pénz is elgondolkodtatna, hogy munkahelyet változtassak.	2130,00	2,9790	1,36825
Nagyon kiborít, ha megtudom, hogy a szervezetünknek valahol rossz híre van.	2223,00	3,1091	,96398
Ebben a szervezetben nehéz magasabb beosztásba kerülni.	2270,00	3,1748	1,07241
Igazán törődöm annak a szervezetnek a sorsával, ahol dolgozom.	2554,00	3,5720	,85589
Büszke vagyok, hogy ennél a szervezetnél dolgozhatom.	2607,00	3,6462	,87245
A munkám során nemcsak magam, hanem szervezetem számára is szeretnék elérni valamit.	2686,00	3,7566	,84983

#### 5.4. Összefüggésvizsgálatok

A kapott eredmények azt mutatják, hogy az életkor előrehaladtával az elégedettségérzés és az elkötelezettség növekszik. A hivatásos állomány esetében az életkor és az elkötelezettség (VI.skála 52-58.kérdés) között negatív szignifikáns összefüggés  $r=-0,186$ ,  $p<0,01$ ) tapasztalható (44. táblázat).

44. táblázat. Az életkor, az elégedettség és az elkötelezettség vizsgálata korrelációval a hivatásos és az oktatói állomány esetében

Kérdőív-rész	Életkor	
	Hivatásos állomány	Oktatói állomány
Ha újból választhatna, elfogadná-e jelenlegi állását ?	-0,079	-0,013
Ajánlaná-e munkáját egy jó barátjának?	-0,122**	-0,090
Melyik rajz fejezi ki leginkább az érzéseit, amikor munkába indul?	-0,119**	-0,11
Melyik rajz fejezi ki leginkább, hogy egészében véve mit gondol a munkájáról?	-0,186**	-0,163
Nem vagyok elégedett a munkámmal	0,94*	0,082
A munkámért megfelelő fizetést kapok	0,095*	-0,035

Megjegyzés: n= 603 (hivatásos állomány); n=112 (oktatók). A 0,094 fölötti együtthatók legalább  $p=0,05$  szinten szignifikánsak a hivatásos állomány esetében. \* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$

A korreláció iránya negatív, azaz ellentétes viszony áll fenn a két változó között, tehát a feltételezésünk nem igazolódott be. Érdekes megfigyelés, hogy az életkor és a fizetés között fedezhető fel egyedül pozitív irányú korreláció ( $r=0,095$ ,  $p<0,05$ ), azaz az életkor előrehaladtával (az adott munkahelyen, pozícióban), az eltöltött évek számával az anyagi juttatással való elégedettség mértéke is nő. Az oktatói állomány esetében nincs szignifikáns összefüggés az elégedettség mértékével ( $r=-0,153$ ,  $p>0,05$ ).

#### A férfiak vagy a nők elkötelezettebbek munkájuk iránt?

Hipotézis: a nők elkötelezettebbek a munkájuk felé

A hipotézis igazolására a kérdőív hat (52–58.) kérdését összevontuk és egy skálát hoztunk létre belőle (VI.skála), amely alapján már elvégezhetővé vált a korreláció a nemek vonatkozásában. A 45. táblázatban bemutatott eredmények alapján elmondható, hogy a hivatásos állományban nincs szignifikáns összefüggés a nemek és az elkötelezettség foka között ( $r=0,011$ ,  $p>0,05$ ). Az oktató állomány esetében szignifikáns negatív korreláció áll fenn, amely arra enged következtetni, hogy a tanárok esetében a nők kevésbé elköteleztettek a munkájuk iránt ( $r=-0,223$ ,  $p<0,05$ ).

45. táblázat. A nem és hivatásos, illetve az oktatói állomány korrelációs értékei az elkötelezettség tükrében

	Hivatásos állomány		Oktatói állomány	
	VI.skála	Nem	VI.skála	Nem
Nem	0,011		-0,223*	1
VI.skála	1	0,011	1	-0,223*

Megjegyzés: N= 603 (hivatásos állomány); N=112 (oktatók). A -0,223 fölötti együtthatók legalább  $p=0,01$  szinten szignifikánsak \* $p<0,05$

Számos kutatás vizsgálta a nemek és a munkahelyi elégedettség kapcsolatát. A tanulmányok eredményei ellentmondásosak. Egyes tanulmányok kimutatták, hogy a nők jobban elégedettebbek, mint a férfiak (Murray és Atkinson, 1981; Sloane és Williams, 1996), míg más tanulmányok épp ennek az ellenkezőjét (Chiu, 1998; Jagacinski, 1987).

Vizsgáltuk, hogy a szervezetben eltöltött évek száma milyen összefüggésben van a szervezet iránti elkötelezettséggel. A hivatásos állomány esetében tapasztaltunk különbséget a szervezetben eltöltött idő és az elkötelezettség között. A nem oktatók között szignifikáns és erős negatív korreláció ( $r=-3,352$ ;  $p<0,01$ ) áll fenn, amely azt jelenti, hogy a szervezetben eltöltött évek számával csökken az elkötelezettség mértéke. Az oktatóknál nem tapasztaltunk hasonló tendenciákat.

A végzettség szintje negatívan korrelál mind az elkötelezettséggel mind az elégedettséggel (hivatásos állomány  $r=-0,041$ ;  $p<0,01$  oktatói állomány  $r=-0,140$ ;  $p<0,01$ ). A magasan képzett személyeknek több lehetőségük van más munkahely keresésére, ezért érzelmileg kevésbé elkötelezettek és elégedetlenebbek. Ennek oka az lehet, hogy nem tudják felhasználni teljes erőforrásaikat, mert a szervezetnek nincs szüksége rá, vagy a kapott juttatások nem méltányosak (oktatók  $r=-0,122$ ,  $p<0,01$ ). Az iskolai végzettség negatív korrelációs összefüggést mutat a munkával való elégedettséggel ( $r=-0,554$ ,  $p<0,01$ ), amely megerősíti a korábbi feltevésünket (46. táblázat).

46. táblázat. A végzettség és a munkahelyi elégedettség korrelációs értékei és hivatásos, illetve az oktatói állomány esetében

Kérdőív-rész	Legmagasabb iskolai végzettség	
	Hivatásos állomány	Oktatói állomány
Milyen a jelenlegi munkája azzal összehasonlítva, amelyet Ön szeretne?	-0,098*	-0,080
Ha újból választhatna, elfogadná-e jelenlegi állását?	0,011	0,077
Ajánlaná-e munkáját egy jó barátjának?	0,023	0,111
Melyik rajz fejezi ki leginkább az érzéseit, amikor munkába indul?	-0,035	-0,055
Melyik rajz fejezi ki leginkább, hogy egészében véve mit gondol a munkájáról?	-0,026	-0,091
Nem vagyok elégedett a munkámmal	0,056	-0,554**
A munkámért megfelelő fizetést kapok	-0,122**	-0,015

Megjegyzés: n= 603 (hivatásos állomány); n=112 (oktatók).\* p<0,05;\*\*p<0,01

Az elégedettség és a kilépési szándék összefüggésének igazolására négy kérdés (44. 45. 46. 49) korrelációját vizsgáltuk az elégedettséggel (54. kérdés). Azt feltételezzük, hogy az elégedetlen dolgozónak, ha nincs lehetősége munkahelyet változtatni, zavart, szorongó lesz, amely jelentősen rontja teljesítményét és veszélyezteti a mentális és fizikai egészségi állapotát.

47. táblázat. Az elégedettségi szint és a munkahelyi fluktuáció egymással való összefüggésének korrelációs értékei a hivatásos és az oktatói állomány esetében

Kérdőív-rész	Milyen a jelenlegi munkája azzal összehasonlítva, amelyet Ön szeretne?	
	Hivatásos állomány	Oktatói állomány
Ha újból választhatna, elfogadná-e jelenlegi állását?	0,524**	0,474**
Ajánlaná-e munkáját egy jó barátjának?	0,433**	0,0291*
Nem vagyok elégedett a munkámmal	-0,557**	-0,554**
A munkámért megfelelő fizetést kapok	0,007	0,197*

Megjegyzés: n= 603 (hivatásos állomány): A 0,433 fölötti adatok legalább p<0,01 szinten szignifikánsak. n=112 (oktatók): A 0,197 fölötti adatok legalább p<0,05 szinten szignifikánsak.;\* p<0,05;\*\*p<0,01

Az 47. táblázat eredményei szerint az elégedettségi szint és a munkahely negatív megítélése, illetve a frusztráció szignifikáns korrelációt mutat mind az oktató, mind a hivatásos állomány esetében. Hipotézisünk tehát beigazolódott. (oktató:  $r=0,524$ ,  $p<0,01$ ; hivatásos áll.  $r=0,474$ ,  $p<0,01$ )

A vezetői stílus és a munkahelyi elégedettség között igazolható negatív korrelációs összefüggés tapasztalható, amely szignifikáns az oktatói állomány esetében ( $r=-0,279$ ,  $p<0,01$ ).

A hivatásos és oktatói állomány esetében is, a barátságos vezetői stílus magasabb elégedettséget eredményezett, mint az ellenséges vezetői magatartás. A pozitív vezetői stílus tehát szoros kapcsolatban van a munkahelyi elégedetlenséggel, amely javíthatja a későbbi teljesítményt is. A vizsgálatok azt is megállapították, hogy a munkavállaló vonások, - mint a vezetés és a kommunikációs stílus – is befolyásolják a szervezeti elkötelezettséget (*Decottis és Summers, 1987*).

A vizsgálat során először a Siegrist-skála értékeit (II.), majd egyenként a benne szereplő kérdések korrelációját vizsgáltuk az iskolai végzettséggel (48. 49. táblázat). A munkahelyi stressz és az iskolai végzettség vonatkozásában mind az oktató, mind a hivatásos állomány esetében szignifikáns pozitív irányú korrelációs összefüggés mutatható ki (oktatók:  $r=0,194$ ,  $p<0,05$ ; hivatásos állomány ( $r=0,103$ ,  $p<0,05$ ). Amely feltehetően azt jelenti, hogy az iskolai végzettség emelkedésével nő a munkahelyi stressz aránya, amely összefüggésbe hozható a végzettség alapján történő magasabb beosztásba kerülés során tapasztalható felelősség növekedésével.

48. táblázat. Az munkahelyi stressz és az iskolai végzettség összefüggése a hivatásos állomány esetében

<i>Kérdőív-rész</i>	<i>Iskolai végzettség</i>	<i>Állandó időzavarral küzdök</i>	<i>Munkám során gyakran félbeszakítanak, sok a zavaró tényező</i>	<i>A munkám sok felelősséggel jár</i>	<i>Sokszor munkaidőn túl kell dolgoznom</i>
Iskolai végzettség	1	0,140*	0,109*	0,079	0,146*
Állandó időzavarral küzdök	0,140*	1	0,587*	0,320*	0,364*
Munkám során gyakran félbeszakítanak, sok a zavaró tényező	0,109*	0,587*	1	0,347*	0,335*
A munkám sok felelősséggel jár	0,79	0,320*	0,347*	1	0,234*
Sokszor munkaidőn túl kell dolgoznom	0,146*	0,364*	0,335*	0,234*	1

$p<0,05$

49. táblázat. A munkahelyi stressz és az iskolai végzettség összefüggése az oktatói állomány esetében

<i>Kérdőív-rész</i>	<i>Iskolai végzettség</i>	<i>Állandó időzavarral küzdök</i>	<i>Munkám során gyakran félbeszakítanak, sok a zavaró tényező</i>	<i>A munkám sok felelősséggel jár</i>	<i>Sokszor munkaidőn túl kell dolgoznom</i>
Legmagasabb iskolai végzettség	0	0,212*	0,163	0,044	0,194*
Állandó időzavarral küzdök	0,212*	0	0,585*	0,206*	0,456*
Munkám során gyakran félbeszakítanak, sok a zavaró tényező	0,163	0,585*	0	0,121	0,452*
A munkám sok felelősséggel jár	0,044	0,206*	0,121	0	0,332*
Sokszor munkaidőn túl kell dolgoznom	0,194*	0,456*	0,452*	0,332*	0

A hivatásos állomány esetében nem tapasztalható szignifikáns összefüggés a stressz kifejezések és az iskolai végzettség között. A hivatásos nem oktatói állomány mintájában a keresztábra elemzés elvégzése után azt tapasztaltuk, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők a stressz szavakhoz társították inkább az alábbi megfogalmazásokat: ingerültség, türelmetlenség, megterhelő vagy erőn felüli nehézségek megoldása, nyomás, kudarcok, elvárások, feladatok, nehézségek következménye, nyugtalanság, idegesség, feszültség, félelem, aggodás, szorongás. Feltehetően azért társították ezeket az asszociációkat a stressz szó jelentéséhez, mert a magasabb iskolai végzettség következtében több ismerettel rendelkeznek annak jelentéstartamáról. Az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezők a stressz fogalmát inkább a fizikai túlterheléssel és/vagy tartós pszichikai megterheléssel azonosították.

A felettes és a stressz összefüggését két kérdés kapcsán vizsgáltuk, amelyeket korrelációs számítással elemeztünk a Siegrist-skála értékeivel (II. skálával), amelyek a stresszt képviselik. Az összefüggésvizsgálat alapján megállapítható, hogy erős korrelációs összefüggés van a felettséssel való viszony és a stressz között, mind az oktatói ( $r=-0,417$ ,  $p<0,01$ ) mind a nem oktatói ( $r=-0,339$ ,  $p<0,01$ ) állomány esetén. A válaszadók szerint a vezetők bánásmódja a beosztottakkal jelentős mértékben meghatározza azt, hogy mennyire érzi stresszesnek a munkahelyét.

A stressz és a munkahelyi klíma összefüggését több kérdés összevonásával vizsgáljuk: a 3–25. kérdéseket hasonlítjuk össze a 9. és 10. kérdésekkel. A stresszt, mint változót a Siegrist skála képviseli, és korrelációs számítással állapítjuk meg a 35. 38. és a 42. kérdéshez való kapcsolatukat.

A magasabb munkahelyi társas támogatás megléte esetén alacsonyabb stressz-szintet tapasztalunk, amelyet az erős negatív irányú szignifikáns korrelációs együttható is alátámaszt, mind az oktatók ( $r=-0,417$ ,  $p<0,01$ ) mind a nem oktatói ( $r=-0,339$ ,  $p<0,01$ ) állomány esetében. Megvizsgáltuk, hogy a munkahelyi elégedettségre hogyan hat a vezetői stílus az összefüggést az alábbi kérdés és állítás eredményeinek korrelációjával teszteltük: „Hogyan bánnak a vezetők a beosztottakkal?” illetve „Nem vagyok elégedett a munkámmal.” A hivatásos állomány esetében a vizsgált kérdés és állítás között negatív korrelációt tapasztalunk. Érdekes, hogy az oktatók és a nem oktatók munkahelyi elégedettsége között is szignifikáns volt az eltérés, hiszen a „Nem vagyok elégedett a munkámmal” állításra a nem oktatók átlag pontszáma 2,37 (szórás= 0,80), míg az oktatók átlaga 1,99 (szórás= 0,66). Az oktatók elégedettebbek a munkájukkal, amelyet feltehetően nem elsősorban a vezetői stílus, hanem a kisebb felelősség határoz meg.

A kétmintás T- próba eredményei alapján elmondható, hogy mind az oktatói mind a hivatásos állomány esetében a főnökök nagyobb megbecsülésben részesítik a beosztottakat, mint azok saját kollégáik. A főnöktől mindkét részminta esetében megkapja a megbecsülést (50. táblázat).

50. táblázat. Páros T-próba vizsgálat a 9-es és 10-es kérdés átlagai esetében átlagai esetében a kollegiális és a felettséssel való viszony különbsége érdekében

Kérdőív-rész	Hivatásos állomány (N=603)					Oktatói állomány (N=112)				
	átlag	szórás	r	szf	t	átlag	szórás	r	szf	t
Főnökeimtől megkapom a megérdemelt megbecsülést.	0,70	1,36	0,327**	302	12,53	0,54	1,15	0,4**	111	4,99
Munkatársaimtól megkapom a megérdemelt elismerést										

Megjegyzés: \*\* $p<0,01$

Következő hipotézisünk, mely szerint feltételezem, hogy a házasságban élők több munkahelyi stresszt élnek át, mint az egyedül élők. A korrelációs számítás eredményeképpen azt tapasztaljuk, hogy a házasságban élők magasabb munkahelyi és családi terhelésből fakadóan stresszesebb életformát élnek (eredményeket lásd 51. és 52. táblázatban). Az eredmények alapján a családi állapot és a stressz összefüggése kimutatható ( $r=0,033$ ;  $p<0,01$ ) és negatív kapcsolat van a család és a munkahelyi stressz között ( $r=-0,845$ ;  $p<0,01$ ) a hivatásos állományban, de ez az összefüggés igaz az oktatókra is.

51. táblázat. A házasságban élők és a munkahelyi stressz összefüggése az oktatói állomány esetében

Kérdőív rész	Jelenleg házas?	Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a család szerepe?	Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a munkahely szerepe?
Jelenleg házas?	1	0,026	-0,007
Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a család szerepe?	0,026	1	-0,891**
Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a munkahely szerepe?	-0,007	-0,891**	1

Megjegyzés: \*\* $p<0,01$

52. táblázat. A házasságban élők és a munkahelyi stressz összefüggése a hivatásos állomány esetében

Kérdőív rész	Jelenleg házas?	Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a család szerepe?	Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a munkahely szerepe?
Jelenleg házas?	1	0,033	-0,068
Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a család szerepe?	0,033	1	-0,845**
Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a munkahely szerepe?	-0,068	-0,845**	1

Megjegyzés: \*\* $p<0,01$



### 5.5. A vizsgált régiók összehasonlítása

Vizsgálatunkat a Vám-és Pénzügyőrség Dél-alföldi, az Észak-alföldi, a Közép-magyarországi, a Dél-dunántúli és a Nyugat-dunántúli Regionális Parancsnokságainál végeztük. Az északi és a nyugati határszélen az EU-s csatlakozás következtében megváltozott határvizsgálati protokoll miatt, a struktúra jelentősen átalakult: mélységi ellenőrzési csoportok végzik a munkát. A keleti és a déli határon a hagyományos vámhivatal továbbra is működik, folyamatos ellenőrzéssel zajlanak, kiléptetés-beléptetés formájában.

Azt vizsgáltuk, hogy az egyes kérdéskörökben (elkötelezettség mértéke, stressz-szint, motiváció, munkahelyi klíma) van-e igazolható különbség a régiók között, illetve ezen megnyilvánuló eltérések hogyan építhetők be a hivatásos vámszervek alkalmazottainak készülő egészségfejlesztési tervbe.

Az elkötelezettséggel foglalkozó kérdések összesített átlagpontszámok tükrében kijelenthetjük, hogy a legelkötelezettebbek az Észak-alföldi régióban szolgálatot teljesítő hivatásos vám- és pénzügyőrök (átlag=31,27, szórás=4,39). A legkevésbé kötődnek munkahelyükhöz a Dél-dunántúli régió állományába tartozók (53. táblázat). Mindhárom összehasonlítás során szignifikáns különbséget tapasztaltunk.

53. táblázat. Az elkötelezettséggel foglalkozó kérdések összesített átlag- és szórásértékei régiók szerinti bontásban

Vámszerv	N	Átlag	Szórás
Dél-alföldi Regionális Parancsnokság	92	30,04	4,29
Észak-alföldi Regionális Parancsnokság	141	31,27	4,39
Közép-magyarországi Regionális Parancsnokság	189	28,52	5,39
Dél-dunántúli Regionális Parancsnokság	96	28,47	4,12
Nyugat-dunántúli Regionális Parancsnokság	84	25,17	4,18
Összesen	603	29,59	4,68

A stressz-szint és a régiók összehasonlítása során arra az eredményre jutottunk, hogy nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat e két változó között ( $p > 0,05$ ). Ennek okát abban látjuk, hogy a Vám- és Pénzügyőrség hivatásos állományában dolgozó vámosok stressz szintjét elsősorban nem az befolyásolja, hogy mely régióban teljesít szolgálatot, hanem inkább olyan háttértényezők, mint a munkakör, a szervezetnél eltöltött évek száma, vagy a beosztás, amelyet kutatásunk során már vizsgáltunk (54. táblázat).

54. táblázat. A stresszel foglalkozó kérdések összesített átlag- és szórásértékei régiók szerinti bontásban

<i>Vámszerv</i>	<i>N</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
Dél-alföldi Regionális Parancsnokság	92	45,46	12,95
Észak-alföldi Regionális Parancsnokság	141	41,26	11,46
Közép-magyarországi Regionális Parancsnokság	189	44,7	12,96
Dél-dunántúli Regionális Parancsnokság	96	41,1	9,25
Nyugat-dunántúli Regionális Parancsnokság	84	45	11,65
Összesen	603	43,32	11,89

A motiváció szintjében a vizsgálataink alapján különbséget nem lehetett kimutatni, mert nem teljesült a szignifikancia feltétele ( $p > 0,05$ ). A Vám-és Pénzügyőrség hivatásos állományában dolgozók motivációja ugyanis elsősorban nem régiófüggő, hanem a belső indíttatás, a magasabb fizetés, vagy az elismerés befolyásolhatja, amelyre az interjú eredményei vélhetően megadják a választ.

Megállapítható, hogy a munkahelyi légkör megítélésében eltérés tapasztalható a régiók között (55. táblázat). Az Észak-alföldi régióban a légkörrel kapcsolatos kérdések átlagértéke a legalacsonyabb volt (átlag=22,34, szórás=3,48), míg a Dél-dunántúli régióban a legmagasabb volt a munkahelyi klímával foglalkozó kérdések összesített átlaga (átlag=24,44, szórás=3,02). Úgy véljük, hogy ennek oka az, hogy az Észak-alföldi régióban dolgozó hivatásos állomány tagjai kedvezőtlenebb munkahelyi légkörben élnek meg a mindennapi munkájukat, mint a Dél-dunántúli társaik. A többi régió esetében nem találtunk szignifikáns különbséget.

*55. táblázat. A munkahelyi légkörrel foglalkozó kérdések összesített átlag- és szórásértékei régiók szerinti bontásban*

<i>Vámszerv</i>	<i>N</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
Dél-alföldi Regionális Parancsnokság	92	22,93	3,57
Észak-alföldi Regionális Parancsnokság	141	22,34	3,48
Közép-magyarországi Regionális Parancsnokság	189	23,6	3,77
Dél-dunántúli Regionális Parancsnokság	96	24,44	3,02
Nyugat-dunántúli Regionális Parancsnokság	84	23,58	4,07
Összesen	603	23,3	3,64

A stressz-szint összesített kérdései alapján vizsgáltuk a tiszthelyettes, tiszt, főtiszt és a közalkalmazottak stressz-szintjét. Arra az eredményre jutottunk, hogy nem található szignifikáns különbség a különböző rendfokozatok között ebben a tekintetben (56. táblázat).

56. táblázat. A hivatásos állomány beosztottak stressz-szintje

Beosztás	N	Átlag	Szórás
tiszthelyettes	330	42,74	11,61
tiszt	183	45,87	14,02
főtiszt	28	41,5	10,8
közalkalmazott	62	42,2	10,66
Összesen	603	43,58	12,34

A régiók összehasonlításának eredményeképpen a három vizsgált minta tükrében kijelenthetjük, hogy regionális szinten különbséget tapasztalunk az elkötelezettség mértékében. Továbbá levonhatjuk azt a konklúziót, miszerint nem különülnek el a vizsgált régiók állományai a stressz- terhelés tekintetében. Összességében kijelenthetjük, hogy a motiváció mértékében régiók szerint nincs szignifikáns különbség. A munkahelyi légkör vizsgálata során pedig levonhatjuk azt a következtetést, hogy igazolható különbség van a régiók között.

#### 5.6. Az interjú

Az interjúalanyokkal folytatott beszélgetések elé várakozással tekintettem, mivel az interjú kérdései tartalmilag átfedésben voltak a kérdőív kérdéseivel, de a megközelítésük egyedi volt, és lehetőséget adott a személyes élmények elmondására, illetve a személyes tapasztalatok hosszabb kifejtésére.

Kérdések:

- *Szívesen jár be dolgozni minden nap?*
- *Mennyire igényli, hogy együtt töltsék a szabadidejét a kollégáival/ főnökével?*
- *Mennyire érzi jól magát a munkahelyén?*

Az interjú készítésének napján az oktatók 65%-a elégedett volt, hiszen a barátságos jelzõt említették melynek az oka a kollégákkal való jó kapcsolat. Barátságos, jó társaságként jellemezték egymást. Az elégedetlen válaszadók feszültnek érzékelték a munkahelyi légkört, amit részben a kollégák generáltak (leterheltség, fásultság). Az oktatók saját véleményük alapján szívesen töltenék a szabadidejüket is a kollégájukkal vagy a főnökeikkel.

- *Milyennek találja a munkahelyi légkört?*
- *Szívesen jár be dolgozni minden nap?*
- *Mennyire igényli, hogy együtt töltsék a szabadidejét a kollégáival/főnökével?*

A hivatásos állomány fele bizonyult elégedettnek a munkahelyi légkörrel, hiszen a kiváló és a barátságos jelzőket használták válaszaik során. Az elégedetlen válaszadók szintén a feszültséget, bizonytalanságot és a leterheltséget nevesítették az interjú során. Ennek oka a szervezeti-lenség és a bizonytalanság. Itt már kevesebben válaszolták, hogy szívesen vennék, hogy ha a főnökkel vagy a kollégákkal töltenék a szabadidejüket, de nyíltan nem is zárkóztak el előle. A magasabb beosztásban lévők is hasonlóan nyilatkoztak, bár ők saját bevallásuk szerint is nagyobb stressznek vannak kitéve, mivel több felelősség hárul rájuk és közvetíteni kell a beosztottak és magasabb szintek között.

- *Mennyi felelősség van Önön?*

Az önön lévő felelősség kérdésre a válaszadók 60%-a úgy érzi, hogy nagy felelősség hárul rájuk mert felelősséggel tartoznak a munkájáért, hiszen a jövő szakembereit ők képezik ki. Az oktatók 40%-a átlagosnak ítéli meg a felelősségét a munkája során. A hivatásos állomány tagjainak 68%-a válaszolta, hogy nagy felelősség van rajta, míg 11% óriási és 5,7% jelentősnek érzi a munkavégzése során érvényesülő felelősséget. Az oktatói állományhoz hasonlítva ez az érték szignifikánsan nagyobbak bizonyult, hiszen a nem oktatói állomány 83,7%-a nagy felelősséget nevesített. A hivatásos állomány válaszaik közül kiemelném, hogy volt, aki azért érezte ezt az óriási felelősséget a munkája során, mert „több milliárd forint behajtása felől intézkedik”. Van, aki úgy fogalmazott, hogy: „nem a jogszabályban megfelelő intézkedésért akár büntetőjogi felelősséggel is tartozunk” vagy „ha bármit eltolunk akár bilincs is járhat érte”. Kiemelném még „a csoportunk 3 főből áll, aztán egyikünket kirúgták, közben a másik kollégám beteg lett 1 hónapra. Aztán helyettük van egy „0 kilométeres lány,” aki értelmes, de egyetemre jár, szóval három helyett dolgozni nehéz”.

Kérdések:

- *Mennyire elégedett a fizetésével?*
- *Mennyivel több fizetést szeretne kapni a jelenleg végzett munkájáért?*
- *Hogy érzi, növekedett a leterheltsége az elmúlt években?*

Jelenlegi munkájukért kapott fizetéssel az oktatók többsége (87%) elégedetlen. A válaszadók majdnem mindegyike az európai uniós fizetést tartanak elfogadhatónak. A válaszadók csupán 13% bizonyult elégedettnek, bár ők is megjegyezték, hogy több pénznek is örülnének. A hivatásos állomány válaszadóinak mindegyike elégedetlen volt a jelenlegi díjazásával. Az oktatókhoz hasonlóan az európai uniós fizetési normákat tartanak itt is

elfogadhatónak. Ennek összegét a 1000–1200 euró körül határozták meg. A leterheltség növekedésével kapcsolatban az oktatók mindegyike úgy érzi, hogy növekedett a felelősségük az elmúlt években a munkájuk kapcsán, mert több órát kell tartaniuk, mint az utóbbi években, és sokaknak rész kellett venniük több továbbképzésen is. A hivatásos állomány – hasonlóan az oktatókhoz – úgy érzi, hogy felelőssége növekedett. Van, aki az új feladatai miatt érzi a fokozódó felelősséget, van aki azért, mert több feladatot kell egyedül ellátnia, van aki szerint „egyre több az elvárás, egyre kevesebb a juttatás, kevesebb feltétel biztosított” és nem utolsósorban voltak, akik a felelősség átalakulását említették, amely elsősorban nagyobb pszichés megterhelést jelent számukra. Mind a két csoport megfogalmazta, hogy a rutin munkavégzés az egyik legfontosabb problémájuk és a kiégéstől félnek.

- *Mit jelent önnek az előmenetel?*

Az előmenetelre vonatkozó kérdésre az oktatók fele nyilatkozta, hogy az előmenetel az elismerés miatt fontos a számára, egyharmaduk az anyagi biztonság miatt, negyedének a biztonságérzet miatt. A hivatásos állomány az előmenetel fontosságát leginkább az anyagi biztonság (77%), elismertség, magasabb pozíció miatt emelte ki. A megkérdezettek kis részének nem fontos az előmenetel, úgy érzik, hogy elérték, amit lehetett.

- *Milyen szerepet tölt be a családon belül?*
- *Hogyan határozná meg a család és a munkahely kapcsolatát?*
- *Mit jelent a család és mit jelent a munkahely?*

Következő kérdésünkben arra voltunk kíváncsiak, hogy mit jelent a család a válaszadó számára. A család a nők számára a nyugalmat, a békét, szeretetteljes légkört, biztonságot és harmóniát jelent. A férfiak számára a család leginkább kötelet, olyat, amiért érdemes dolgozni, valamint a szeretetet, összetartást, biztonságot és a nyugodt háttérrel jelenti. A munkahely a válaszadóknak leginkább megélhetési forrást jelent, pénzkeresetet, hivatást, elhivatottságot. Megemlítették még a jó társaságot, a megbecsülést, melyet a munkahelyen találtak meg. A hivatásos állomány tagjainak számára a munkahely jelentéstartalma elsősorban a megélhetéssel azonosítható. A munkavégzésben például az oktatókat leginkább a munkatársak motiválják, az idősebb kollégáktól való tanulás, tapasztalatszerzés, az oktatás sikeressége és a hallgatók pozitív visszajelzései.

- *Mi motiválja leginkább a munkavégzésben?*

A hivatásos állomány válaszadói a jutalmazást és a korrekt bérezést mondták, mely leginkább motiválja őket a munkavégzésben. A csapatszellem, a kedvező légkör, a magas elvárások és az időkényszer és a sikerélmény is motiváló tényezőnek bizonyult sok válaszadó

esetében. Érdekes módon a válaszadók 6%-át semmi nem motiválja elmondásuk szerint, s ez az érdektelenség, fásultság, azaz a kiégés egyik megnyilvánulása lehet.

- *Mennyire nehéz munkába menni reggelente? Vannak e nehezebb napok?*

A munkába indulás a válaszadók többségének nem volt nehéz, mivel szeretik a munkájukat, illetve nem nehézségnek, hanem sokan kötelességként élik meg. A hivatásos állomány tagjai az oktatókkal ellentétes válaszokat adtak. A munkába indulás a válaszadók 40%-ának nehéznek bizonyult. Az interjúalanyok több mint kétharmada a hétfőt véli a legnehezebb napnak, hiszen a hétvégi pihenő után sok feladat várja őket.

- *Mit javítana, ha tudna?*

Az oktatók a munkahelyi légkörön javítanának leginkább, hogy a bent töltött idő kellemesebb legyen. Leginkább a jó hangulatot hiányolják, a csapatmunkát, ami interakciót igényel a csapat tagjaitól. A hivatásos állomány elég sok tényezőt nevesített, amit a munkahelyükön változtatna. Leginkább a fizetésemelést és a munkahelyi körülményeket nevesítették. A munkafolyamatok egyszerűsítését is többen javasolták, valamint többen jelezték igényüket a munkahelyi sportolási lehetőségekre is.

- *Mennyire elégedett jelenleg a munkahelyével?*
- *A héten történt-e olyan dolog a munkahelyén, amivel elégedetlen volt?*

A válaszok alapján a következő következtetéseket vontuk le:

Azok az oktatók, akik elégedetlenek voltak a munkahelyen történetekkel, 78%-ban a munkahelyi leterheltséget nevesítették okként. A munkavállalók úgy érezték, hogy felesleges munkát végeznek, vagy az információhiányban, a klikkesedésben vagy a rossz munkakiosztásban látta a hibákat. A magas követelményt az elégedetlen oktatók 22%-a említette, mely szintén az elégedetlenség forrása volt. Az elégedetlen hivatásos állomány szintén a leterheltséget említette leggyakrabban, majd a munkafeltételek hiányát, a határidős ügyiratok nyomását, a túlórákat említették, amit a nem megfelelő személyi állománnyal magyaráztak és ez kihatással van a családi/ privát életükre is.

- *Van olyan terület, ahol változásokat látna szükségesnek, hol és milyen módon?*

A változtatásban az oktatók 63 %-a a munkahelyükön leginkább a munkafolyamatok egyszerűsítését, tervezhetőségét igénylik. A többi válaszadó a rugalmasabb munkamenetet javasolta, melyet az ésszerűbb szervezésben és a megfelelő információáramlásban látnak megoldottnak. Azt szeretnék, ha bizonyos dolgok aláírásához és engedélyezéséhez nem kellene minden esetben a parancsnokhoz fordulni, hanem elegendő lenne a közvetlen vezető engedélye. A hivatásos állomány az oktatókhoz hasonlóan a munkafolyamatok leegyszerűsítését nevesítette, a szervezési és vezetési feladatok racionalizálását a válaszadók 14%-a mondta. A válaszadók

nevesítették az alkalmazottak szélesebb döntési jogainak biztosítását, valamint a zavaró tényezők kiiktatását. Többen válaszolták azt, hogy motiválttá tennék a munkavállalókat anyagi vagy egyéb ösztönző rendszer alkalmazásával.

### 5.7. A hipotézisek vizsgálata

A kutatást során 11 alap hipotézist állítottunk fel, amelyeket az eddig bemutatott kérdőív során elemzünk.

Első hipotézisünk, mely szerint a stressztűrő képesség szignifikáns különbséget mutat a Vám- és Pénzügyőrség személyi állományának különböző munkaterületein. Itt 603 elemet tudtunk megvizsgálni, akik nem oktatói területen dolgoztak a vizsgálat idején. A faktor változója a munkaterületek volt, és a stressz tűréshez pedig a kérdőív stresszkérdéseit használtuk fel. A legmagasabb korrelációs együttható a vámszervezet és a stresszfaktor között a 22. kérdésnél találtunk ( $r=0,117$ ;  $p<0,01$ ,  $n=603$ ). A kérdés arra vonatkozott, hogy „Amint hazaérnek, akkor könnyen ellazulnak és félre tudják tenni a munkahelyi gondokat”. Vagyis ez a kérdés nem tekinthető relevánsnak a vizsgálatunk szempontjából. Három esetben negatív kapcsolatot is találtunk, a „Jelenlegi pozícióm megfelelően tükrözi a képzettségemet” ( $r=-0,015$   $p<0,01$ ), a „Hozzám közel állók szerint túl sok áldozatot hozok” ( $r=-0,022$ ;  $p<0,01$ ), és „A munkám fizikailag is megterhelő” ( $r=-0,071$ ;  $p<0,01$ ).

Az elemzést folytattuk az egy szempontos (one-way) és a varianciaanalízis (ANOVA) vizsgálatokkal. Azért az egy szempontos varianciát választottuk, mert itt csak arra voltunk kíváncsiak, hogy az egyes munkahelyek szerint képzett részminták alapján milyen különbségek vannak a stressztényezőkben.

Az egytényezős varianciaanalízis megmutatta, hogy az egyes területeken különböző számban adtak választ. Az adott válaszok száma eltérő az egyes munkahelyeken, ilyen például a vpémrp és a vpszp, ahol csak 1-1 választ adtak. Így az ő válaszaik nem tekinthetők reprezentatívnak. A vizsgálat elemzése során megállapítottuk, hogy nem lehet kimutatni egyes csoportok közötti szignifikancia szintet, amit kifejezetten magasra vagy jelentősen értékelhetnénk. A szignifikancia szint a 2. táblázat szerint, a legmagasabb az "Amint felébredek rögtön a munkára gondolok" és a "Méltánytalanul bánnak velem a munkahelyemen" válaszoknál, de ezek szignifikancia szintje itt is csak  $r=0,315$  és  $r=0,476$   $p<0,01$ .

A hipotézis értékeléséhez a fenti vizsgálatok és szignifikanciaszint vizsgálata alapján elmondhatjuk, hogy a hipotézist nem találtuk érvényesnek, ezért el kell vetni. Vagyis nem mutatható ki szignifikáns különbség az egyes munkaterületek és a stresszfaktorok között.



Következő hipotézisünk, mely szerint a munkahelyi problémák a férfiak számára gyakrabban okoznak stresszt, mint a nőknek, a nőknek inkább a családi problémák jelentik az elsődleges stresszort, ezt két részben elemeztük. Az első részben meg kellett vizsgálni, hogy a munkahelyi stressz hogyan hat a különböző nemekre, a másik része a kérdésnek, hogy a nőkre melyik stressz hat erősebben.

A 57. kereszttáblázatban a család szerepét vizsgáltuk meg, hogy mennyire érzik egyéneként a válaszadók és ezt összehasonlítjuk az alatta található 58. kereszttáblával, ami a munkahely szerepét mutatja be a stresszhelyzetben. Bár nem egyforma a két nem aránya, ahogy azt korábban is bemutattuk, 1/3–2/3 arányban találhatók a nők és a férfiak, viszont így is jól látható az eltérés a család és a munkahely szerepe között. A családból adódó terhelések miatti aggodás aránya kisebb, mint 40% a nők 50 %-nál és a férfiak 64%-ánál. Míg a munkahely miatti stressz érzete a nők 42%-a válaszolta, hogy jelentős, ellenben a férfiak 51 %-a érezte úgy, hogy ez nagyobb, mint 61%.

57. táblázat. A nemi különbség a családi stressz megítélésében

		Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a család szerepe?					Összesen
Nem		0-20 % egyáltalán nem jelentős	21-40% kicsit jelentős	41-60% közepes mértékben jelentős	61-80% nagy mértékben jelentős	81-100% teljes mértékben jelentős	
Milyen neme van?	nő	66	67	94	37	3	267
	férfi	148	139	120	35	6	448
Összesen		214	206	214	72	9	715

58. táblázat. A munkahelyi stressz megítélése nemek szerint

		Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a munkahely szerepe?					Összesen
Nem		0-20% egyáltalán nem jelentős	21-40% kicsit jelentős	41-60% közepes mértékben jelentős	61-80% nagy mértékben jelentős	81-100% teljes mértékben jelentős	
Milyen neme van?	nő	18	41	96	83	29	267
	férfi	17	68	133	154	76	448
Összesen		35	109	229	237	105	715

A korábban elvégzett összefüggésvizsgálat és a fenti lekérdezés alapján elmondhatjuk, hogy a hipotézisünket igaznak tekintjük, miszerint a nők jobban aggódnak a család miatt, ezzel ellentétben a férfiakat jobban aggasztják a munkahelyi problémák.

Feltételezzük, hogy a rendészeti szakközépiskolákban tanító és a Vám- és Pénzügyőri Iskolán tanító kollegák stressz szintje alacsonyabb (szignifikánsan eltér), mint a Vám- és

Pénzügyőrség állományában szolgálatot teljesítő kollegáké, mely az eltérő, munkahelyi feladatokra és munkakörülményekre vezethető vissza. Hipotézisünket több részre osztottuk a vizsgálat elvégzése során. Először is megvizsgáltuk, hogy a milyen az adott iskolai oktatók stressz szintje. Utána elemeztük, hogy milyen az állományban lévők stressz-szintje, majd ezeket hasonlítottuk össze. Az adatsort szétválogattuk és ezután megnéztük, hogy a válaszadók milyen stressz-szintet adtak meg a megélt munkahelyi stresszhez. Az oktatók több mint 60 %-a válaszolta, hogy 14–80 % közötti stresszt él meg a munkahelyén.

59. táblázat. A megélt stressz nagysága az oktatók körében

<i>N=112</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>Százalék</i>
0-20% egyáltalán nem jelentős	4	3,6
21-40% kicsit jelentős	20	18,0
41-60% közepes mértékben jelentős	35	31,5
61-80% nagymértékben jelentős	36	32,4
81-100% teljes mértékben jelentős	16	14,4

Az iskolák közül a budapesti Vám- és Pénzügyőr Iskola oktatói adtak választ a munkahelyi stressz kérdésekre. Itt az arány 30% felett van, míg minden másik iskolában ez alacsonyabb a nem oktatók számához képest.

60. táblázat. A munkahelyi stressz megítélése az egyes szakközépiskolákban

Munkahely	A stressz megítélésének kategóriái	Gyakoriság	Százalék
Miskolci Rendészeti Szakközépiskola	0–20% egyáltalán nem jelentős	2	4,8
	21–40% kicsit jelentős	7	16,7
	41–60% közepes mértékben jelentős	10	23,8
	61–80% nagy mértékben jelentős	18	42,9
	81–100% teljes mértékben jelentős	6	11,9
	Összesen	42	100,0
Szegedi Rendészeti Szakközépiskola	0–20% egyáltalán nem jelentős	1	3,7
	21–40% kicsit jelentős	6	22,2
	41–60% közepes mértékben jelentős	9	33,3
	61–80% nagy mértékben jelentős	8	29,6
	81–100% teljes mértékben jelentős	3	11,1
	Összesen	27	100,0
Adyligeti Rendészeti Szakközépiskola	0–20% egyáltalán nem jelentős	1	3,4
	21–40% kicsit jelentős	6	20,7
	41–60% közepes mértékben jelentős	13	44,8
	61–80% nagy mértékben jelentős	5	17,2
	81–100% teljes mértékben jelentős	4	13,8
	Összesen	29	100,0
Vám-és Pénzügyőri Iskola Budapest	0–20% egyáltalán nem jelentős	1	7,7
	21–40% kicsit jelentős	3	23,1
	41–60% közepes mértékben jelentős	5	38,5
	61–80% nagy mértékben jelentős	4	30,8
	Összesen	13	100,0

Ezután megvizsgáltuk, hogy milyen válaszokat adtak a többi munkahelyen dolgozók és a 61. táblázat alapján megállapítottuk, hogy a nem oktatóként dolgozók alacsonyabbnak ítélték meg a stresszszintjüket, mint a különböző oktatási intézményben dolgozók.

61. táblázat. A munkahelyi stressz szerepe az oktatók és a nem oktatók között, az oktatók munkahelye alapján megkülönböztet.

Munkahely	A stressz megítélésének kategóriái	Gyakoriság	Százalék
nem oktatók	0–20% egyáltalán nem jelentős	31	5,1
	21–40% kicsit jelentős	89	14,7
	41–60% közepes mértékben jelentős	194	32,1
	61–80% nagy mértékben jelentős	201	33,3
	81–100% teljes mértékben jelentős	88	14,7
	Összesen	603	100,0
Miskolci Rendészeti Szakközépiskola	0–20% egyáltalán nem jelentős	2	4,8
	21–40% kicsit jelentős	7	16,7
	41–60% közepes mértékben jelentős	10	23,8
	61–80% nagy mértékben jelentős	18	42,9
	81–100% teljes mértékben jelentős	6	11,9
	Összesen	43	100,0
Szegedi Rendészeti Szakközépiskola	0–20% egyáltalán nem jelentős	1	3,7
	21–40% kicsit jelentős	6	22,2
	41–60% közepes mértékben jelentős	9	33,3
	61–80% nagy mértékben jelentős	8	29,6
	81–100% teljes mértékben jelentős	3	11,1
	Összesen	27	100,0
Adyligeti Rendészeti Szakközépiskola	0–20% egyáltalán nem jelentős	1	3,4
	21–40% kicsit jelentős	6	20,7
	41–60% közepes mértékben jelentős	13	44,8
	61–80% nagy mértékben jelentős	5	17,2
	81–100% teljes mértékben jelentős	4	13,8
	Összesen	29	100,0
Vám-és Pénzügyőri Iskola Budapest	0–20% egyáltalán nem jelentős	1	7,7
	21–40% kicsit jelentős	3	23,1
	41–60% közepes mértékben jelentős	5	38,5
	61–80% nagy mértékben jelentős	4	30,8
	Összesen	13	100,0

A 61. táblázatból is leolvashatjuk, hogy a legalacsonyabb stressz-szinttel a Szegedi Rendészeti Szakközépiskola dolgozói rendelkeznek. Ha összevetjük az eredményeket, akkor óvatosan kell eljárunk, mert az adatok első pillanatban azt mutatják, hogy az oktatók nagyobb stresszt élnek meg a munkahelyükön, de a kérdés, hogy ez szignifikánsan is magasabb vagy más tényezők miatt tekinthető magasabbnak? (62. táblázat). A varianciavizsgálat alapján kimutatható kapcsolat nem jelentős, de érzékelhető ( $r = 0,398$ ).

62. táblázat. Stressz szignifikancia vizsgálat a munkahely és a megélt stressz között

	összes négyzetes eltérés	df	négyzetes középérték	F	szignifikancia szint.
csoportok közötti kapcsolat	9,229	4	2,307	1,025	,398
csoporton belüli kapcsolat	238,519	106	2,250		
Összesen	247,748	110			

A variancia vizsgálatot egy bivariáns lekérdezéssel bővítettük, az egyik változó az oktatási intézmény, a másik pedig a munkahelyi stressz volt. Itt a Pearson-féle korreláció szintje volt alacsonyabb, a munkahelyi stressz szerepénél  $r = 0,053$  és  $0,581$  vagyis nem tekinthető szignifikánsnak a kettő kapcsolata (63. táblázat).

63. táblázat. Korrelációs szint az oktatóknál és a munkavégzés helye között

		Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a munkahely szerepe?	Hol dolgozik?
Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a munkahely szerepe?	Pearson korreláció	1	,053
	szignifikancia szint		,581
	négyzetes és kereszt összesített	805,547	9,180
	kovariancia	1,128	,083
	n	715	111
Hol dolgozik?	Pearson korreláció	,053	1
	szignifikanciaszint	,581	
	négyzetes és kereszt összesített	9,180	247,748
	kovariancia	,083	2,252
	n	112	112

Itt az előző vizsgálathoz hasonlóan ugyanúgy megvizsgáltuk kereszt táblával és korrelációs számítással, és összevetjük a kapott adatokat az előző vizsgálattal.

A 64. táblázat megmutatja, hogy itt is egyenlőtlen az eloszlás az egyes munkában töltött idő aránya és a stressz értékelése között. Ahogy korábban megállapítottuk, itt az oktatók alacsonyabb stressz-szintet jelöltek meg, kivéve Budapesti Vám- és Pénzügyőri iskolát, amit az 61. táblázatban korábban ábrázoltunk.

64. táblázat. Az oktatóként eltöltött idő és a stressz-szint kapcsolata

		Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a munkahely szerepe?					Összesen
		0-20% egyáltalán nem jelentős	21-40% kicsit jelentős	41-60% közepes mértékben jelentős	61-80% nagy mértékben jelentős	81-100% teljes mértékben jelentős	
Hány éve dolgozik oktatóként?	25-28 éve	0	0	0	0	1	1
	15-19 éve	0	3	1	8	2	14
	10-14 éve	2	7	13	9	5	36
	5-9 éve	0	3	7	8	2	20
	1-4 éve	2	7	13	8	4	34

A korrelációs 65. táblázat alapján elmondhatjuk, hogy itt is kimutatható kapcsolat van az oktatóként eltöltött idő és a stressz-szint növekedése között. Itt is a Pearson-féle korrelációt vettük elsősorban figyelembe. Itt a korrelációs együttható 0,149 volt.

65. táblázat. Korreláció az oktatóként eltöltött idő és a stressz között

		Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a munkahely szerepe?	Hány éve dolgozik oktatóként?
Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a munkahely szerepe?	Pearson korreláció	1	,149
	szignifikancia szint		,128
	négyzetes és kereszt összesített	805,547	18,314
	kovariancia	1,128	,176
	n	715	112
Hány éve dolgozik oktatóként?	Pearson korreláció	,149	1
	szignifikancia szint	,128	
	négyzetes és kereszt összesített	18,314	130,990
	kovariancia	,176	1,260
	n	112	112

A vizsgálatot kibővítettük regresszió analízissel és az együtthatók értéke:  $t = 1,534$  és a  $r = 0,128$ . Vagyis elmondhatjuk, hogy hatással van egymásra az oktatóként eltöltött idő és a munkahelyi stressz nagysága, de ez a kapcsolat nem jelentős.

Vagyis nincs befolyással a munkahelyen eltöltött idő a Vám- és Pénzügyőrség és a Rendőrtiszti Szakközépiskola oktatói körében.

A hipotézisünk szerint van kapcsolat a munkahelyi stressz és a munkavégzés helye között, ám a gyakorisági táblázat eredménye alapján a szakközépiskolában tanítók nagyobb stresszt élnek meg saját bevallásuk szerint, mint a nem oktató kollégák. De az eredmények alapján ez a kapcsolat nem szignifikáns.

Következő hipotézisünk szerint feltételezzük, hogy azon dolgozóknál, akik egy évnél kevesebb időt töltöttek el a Vám- és Pénzügyőrségnél, alacsonyabb stressz szintet tapasztalunk, azon kollégákhoz képest, mint akikre több éve nehezedik a munkahelyi stressz nyomása. Ennek a hipotézisnek a vizsgálatához is korrelációs számítást és kereszttábla vizsgálatot használtunk fel. A változóink: a munkában töltött idő és a munkahelyi stressz szintje. A vizsgálatba csak a Vám és Pénzügyőrségben dolgozókat vettük be, az oktatókat kihagytuk.

Az 66. táblázatban láthatjuk, hogy alapvető eltérés van az egyes munkában töltött időt válaszolók között. A minta eloszlása nem egyenletes, ahogy ezt korábban is jellemeztük. Ezért az eredmények nem tekinthetők relevánsnak. Már a kereszttáblából is kitűnik, hogy a legmagasabb stressz szintet a 41–80% között jelölték be a legtöbben, és az életkor alapján pedig az 1 évnél régebb ideje dolgozók vannak többségben.

66. táblázat. A munkaidő és a munkahelyi stressz szintje

		Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a munkahely szerepe?					Összesen
		0-20% egyáltalán nem jelentős	21-40% kicsit jelentős	41-60% közepes mértékben jelentős	61-80% nagy mértékben jelentős	81-100% teljes mértékben jelentős	
Hány hónapja dolgozik a Vám- és Pénzügyőrségnél?	14 vagy több éve	4	26	51	55	31	167
	11-13 éve	3	15	25	45	18	106
	8-10 éve	7	6	18	22	9	62
	4-7 éve	5	3	5	14	2	29
	1-3 éve	8	14	38	38	19	117
	11-12 hónapja	1	1	5	8	6	21
	9-10 hónapja	0	6	8	5	0	19
	7-8 hónapja	1	4	12	5	1	23
	5-6 hónapja	1	3	12	3	3	22
	3-4 hónapja	1	10	11	3	0	25
	1-2 hónapja	0	1	9	3	0	13

A vizsgálatot a korrelációs vizsgálattal folytattuk. Szignifikanciaszint  $r = 0,157$  ( $p < 0,01$ ) is kimutatható, ez alapján elmondhatjuk, hogy kimutatható kapcsolat van a munkában töltött idő és a munkahelyi stressz között.

A hipotézisünk igaznak tekinthető, de a kapcsolat gyenge, vagyis, minél több időt tölt valaki a Vám- és Pénzügyőrségnél, annál stresszesebbnek éli meg a munkahelyét, de ez a kapcsolat nem minden esetben igazolható vagy tekinthető jelentősnek.

Következő feltevésünk, mely szerint a kevesebb, mint egy éve szolgálatot teljesítő vám- és pénzügyőröknél az alacsonyabb stressz-szinthez egy nagyobb motivációs szint társul, mint a több éve szolgálatot teljesítőknél. Ehhez a vizsgálathoz részben a 4. hipotézisben található 35–36. táblázatot használtuk fel, hogy a stressz-szintet mérjük, majd ehhez hozzávettük a motivációs szint kérdőívet. A motivációs szint meghatározására nem az egész motivációs kérdőív-részt használtuk fel, mert a válaszok nem dichotómok, hanem több változóból állnak és nem homogének, ezért nem vonhatók össze.

A motiváció mérésére ezért a kérdőív 34. kérdését választottuk ki, ami arra vonatkozik, hogy a válaszadó mennyire elégedett a munkájával.

A 67. táblázatban azt vizsgáltuk, hogy milyen mértékben elégedettek a napi munkavégzésükkel és ez alapján azt válaszolták, hogy jellemzően tisztában vannak vele, vagyis semleges vagy nagymértékben jellemző a motivációs szintjük.

67. táblázat. Motiváció és a munkában töltött idő összefüggése

		<i>Munkavégzés után tisztában vagyok azzal, hogy jól végeztem-e el.</i>					<i>Összesen</i>
		<i>Egyáltalán nem jellemző</i>	<i>Nem jellemző</i>	<i>Jellemző</i>	<i>Nagymértékben jellemző</i>	<i>Teljes mértékben jellemző</i>	
Hány hónapja dolgozik a Vám- és Pénzügyőrségnél?	14 vagy több éve	0	15	105	36	12	168
	11–13 éve	0	3	63	34	5	105
	8–10 éve	2	6	38	15	1	62
	4–7 éve	1	4	17	4	3	29
	1–3 éve	3	12	72	22	8	117
	kevesebb, mint 1 éve	1	14	74	22	12	122

Ezt kiegészítettük a korrelációs vizsgálattal. A korrelációs szint ( $r=0,380$ ), itt is alacsony. Vagyis elmondhatjuk, hogy nincs érzékelhető a kapcsolat a munkamotiváció és a munkában töltött idő között. Vagyis nagyon alacsony az összefüggés, szinte nincs is, aközött, hogy valaki mennyi ideje dolgozik a Vám- és Pénzügyőrségnél ( $r=0,036$ ) és hogy mennyire érzi a motivációt ( $r=0,040$ ).

A hipotézis kimondja, hogy összefüggés mutatható ki aközött, hogy mennyi ideje dolgozik a munkahelyén és ez azzal áll összefüggésben, hogy milyen motivált. A motivációs



szint összefüggés a munkában töltött idővel nem mutat kapcsolatot, így a hipotézis első fele, miszerint a stressz-szint összefüggésben áll, hasonlóan a motivációval csak részben igaz..

Újabb hipotézisünk, hogy a munkahelyi elégedettség és a stressz-szint között kapcsolat található. Feltehetően az elégedettebb munkatársak stresszértéke alacsonyabb szinten realizálódik. A munkahelyi környezetükkel kevésbé elégedettek, magasabb stressz-szintet mutatnak. Ennek a hipotézisnek a megválaszolásához azt vizsgáltuk meg, hogy milyen összefüggést találunk a munkahelyi stressz szintje és az elégedettség között. Az elégedettséget a 48. kérdéssel válaszoltuk meg, ahol egy képi ábrázolással kellett kiválasztani, hogy alapvetően mit gondol, vagyis mennyire elégedett a munkájával. Mind a két skála 5-ös választatú volt, így az összehasonlításra egy egyszerű keresztábla elemzést és egy korreláció vizsgálatot hajtottunk végre.

A 68. táblázat is mutatja, hogy a munkahelyi elégedettség és a stressz között kapcsolat található. A válaszok számából is kitűnik, hogy a legmagasabb számban a semleges választ adók találhatóak. A munkával való elégedettség pedig a nagyon elégedett és a stressz együtttható pedig a 61–80 % közötti válaszok a legnagyobbak. Feltételezhetjük ez alapján, hogy kapcsolat mutatható ki a két vizsgált terület között.

68. táblázat. A munkahelyi stressz szintje és a munkahelyi elégedettség keresztáblája

		Melyik fejezi ki leginkább, hogy egészében véve mit gondol a munkájáról?					Összesen
		Nagyon elégedetlen vagyok	nem vagyok elégedett	Elégedett vagyok	Nagyon elégedett vagyok	Teljes mértékben elégedett vagyok	
Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a munkahely szerepe?	81–100% teljes mértékben jelentős	7	21	36	36	5	105
	61–80% nagymértékben jelentős	10	17	99	97	14	237
	41–60% közepes mértékben jelentős	1	14	67	127	20	229
	21–40% kis mértékben jelentős	2	3	30	62	12	109
	0–20% egyáltalán nem jelentős	0	1	16	13	5	35

A 69. táblázat ennek a kapcsolat erősségét vizsgálja egy korrelációs együtttható vizsgálattal. A szignifikancia szintje itt az eddig tapasztalt kutatásunk során a legmagasabb, negatív előjelű és 0,223 erősségű.

69. táblázat. A korrelációs együttható a stressz szintje és a munkával való elégedettség között

Kérdőív-rész		Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a munkahely szerepe?	Melyik fejezi ki leginkább, hogy egészében véve mit gondol a munkájáról?
Az önre ható terhelések szempontjából mennyire jelentős a munkahely szerepe?	Pearson korreláció	1	-,223**
	szignifikancia szint		,000
	összesen	715	715
Melyik fejezi ki leginkább, hogy egészében véve mit gondol a munkájáról?	Pearson korreláció	-,223**	1
	szignifikancia szint	,000	
	összesen	715	715

\*\* p<0.01 level (2-tailed).

Megállapítjuk, hogy a munkával való elégedettség kapcsolatban van a munkában töltött idővel és ez kimutatható. De a szakirodalmi várakozásokkal ellentétben nem egyenes arányú, hanem fordított kapcsolat van közte. Vagyis minél több időt tölt valaki a munkahelyen, annál kevésbé elégedett.

Hipotézisünk, hogy a rendészeti szakközépiskolák oktatói és a Vám- és Pénzügyőri Iskola oktatói elégedettsége magasabb lesz a kisebb munkahelyi megterhelés és a kisebb felelősség miatt, mint a Vám- és Pénzügyőrség nem oktatói állományában lévők. Az első körben azt vizsgáltuk meg, hogy milyen mértékű kapcsolat található az oktatók elégedettsége körében és ez a kapcsolat milyen erős. A munkahelyi elégedettség körív kérdései összefüggéseket mutatnak ki az egyes munkahelyi elégedettségi kérdések és a munkahely között az oktatóknál. A szignifikanciaszint is jelentős volt a válaszok körében, és az egyes kérdéseknél jelentősebb szignifikancia szintet tudtunk kimutatni. A legmagasabb korrelációs szintet az „Ajánlaná-e munkáját egy jó barátjának?” kapta ( $r=0,249$ ;  $p<0,01$ ) és a legmagasabb negatív korrelációs értéket pedig a „Fizetésemet megfelelőnek tartom, ha azt más munkahelyen dolgozó kollegákéval összehasonlítom” ( $r=-0,180$ ;  $p<0,01$ ) és a „Nem vagyok elégedett a munkámmal” ( $r=-0,176$ ;  $p<0,01$ )

A következőkben azt vizsgáltuk, hogy az oktatók szerint milyen a kapcsolat a munkahelyi elégedettséggel. Itt már jobban megoszlottak a vélemények. A legerősebb kapcsolat a reggeli munkába menet 0,661-es szignifikanciaszinttel és a 44. kérdés esetében találtunk, ahol a  $r=0,545$

volt. Ez mind a két esetben erős együttthatót feltételez. A harmadik helyen a munkámért megfelelő fizetést kapok  $r=0,496$ .

Minden esetben pozitív és mérhető kapcsolatot állapítottunk meg a munkahelyi elégedettségi kérdőív elemjeinél. Vagyis megállapíthatjuk, hogy az oktatók igenis meg vannak elégedve a munkájukkal és motiváltaknak tekinthetők. Ez a motiváció pedig összefüggésben van a munkahelyükkel (70. táblázat).

70. táblázat . A korreláció szint a munkahelyi elégedettség és az oktatók között.

Kérdőívrész	Oktató	
Milyen jelenlegi munkája azzal összehasonlítva, amelyet Ön szeretne? (ha választhatna)	Pearson Korreláció	,179**
	szignifikancia szint	,000
Ha újból választhatna, hogy elfogadja-e jelenlegi állását vagy nem, akkor mit tenne?	Pearson Korreláció	,154**
	szignifikancia szint	,000
Ajánlaná-e munkáját egy jó barátjának?	Pearson Korreláció	,249**
	szignifikancia szint	,000
Melyik fejezi ki leginkább érzéseit, amikor reggelente munkába indul?	Pearson Korreláció	,127**
	szignifikancia szint	,001
Melyik fejezi ki leginkább, hogy egészében véve mit gondol a munkájáról?	Pearson Korreláció	,216**
	szignifikancia szint	,000
Nem vagyok elégedett a munkámmal.	Pearson Korreláció	-,176**
	szignifikancia szint	,000
A munkámért megfelelő fizetést kapok.	Pearson Korreláció	-,117**
	szignifikancia szint	,002
Fizetésemet megfelelőnek tartom, ha azt más munkahelyen dolgozó kollegákéval összehasonlítom.	Pearson Korreláció	-,180**
	szignifikancia szint	,000

Feltételezzük, hogy az általunk vizsgált három csoportnál:

- rendészeti szakközépiskolák és a Vám- és Pénzügyőri Iskola oktatói,
- a Vám- és Pénzügyőrségnél egy évnél hosszabb ideje szolgálatot teljesítő dolgozók,
- valamint a kevesebb, mint egy éve a Vám- és Pénzügyőrségnél szolgálatot teljesítők, egyenes arányban fog csökkenni a motiváció a munkában eltöltött évek számával

A vizsgálat elvégzéséhez megvizsgáltuk, hogy a három szempontunk, vagyis az oktatók, a több mint egy éve dolgozók, és a kevesebb, mint egy éve a Vám- és Pénzügyőrségnél dolgozók körében hogyan alakul a motiváció. A motiváció vizsgálatára egy egyesített motivációs eredményt használtunk fel (71. táblázat).

71. táblázat. A motivációs kérdések összevont táblázata

Vizsgálati szempontok	Vizsgálati csoport	Szórás
Oktatók (szakközépiskolák és Vám-és Pénzügyőri Iskola oktatói)	A kevesebb, mint 1 éve VPOP –nál szolgálatot teljesítők	1,05299
	Az egy évnél hosszabb ideje szolgálatot teljesítő hivatásos állomány	1,34040*
A kevesebb, mint 1 éve VPOP – nél szolgálatot teljesítők	Oktatók	-1,05299
	Az egy évnél hosszabb ideje szolgálatot teljesítő hivatásos állomány	0,28741
Az egy évnél hosszabb ideje szolgálatot teljesítő hivatásos állomány	Oktatók	-1,34040*
	Az egy évnél hosszabb ideje szolgálatot teljesítő hivatásos állomány	-0,28741

\*  $p < 0,01$

A hipotézis igazolásához és a háttérben álló okok és hatások igazolására a varianciaanalízis post hoc elemzéseit közül a Tukey-próbát alkalmaztuk, hiszen egyező varianciákat kaptunk. A motivációs kérdéseink összesített értékeit összehasonlítva megállapítható, hogy csupán a rendészeti szakközépiskolák és a Vám- és Pénzügyőri Iskola oktatói és a hármas célcsoport motivációs szintje különbözik ( $F(2,712)=6,83$   $p < 0,01$ ).

Az oktatói állomány tagjai motiválatlanabbak voltak azoknál a hivatásos kollégájuknál, akik kevesebb, mint egy éve a Vám- és Pénzügyőrségnél teljesítenek szolgálatot. A Tukey-teszt páronkénti többszörös összehasonlítása során is igazolást nyertek a motiváció és a munkahely közötti megfigyelések, így hipotézisünk csak részben igazolódott be.

Feltételezzük, hogy a Vám- és Pénzügyőrség személyi állományának dolgozói motiválatlanok előmeneteli lehetőség hiányában úgy érzik, nincs előmeneteli lehetőségük.

A hipotézis vizsgálatához tanulmányozott adatokat csak a nem oktatókra szűrtük le, majd a motivációs kérdőívől kivettük az előreléptetésre vonatkozó kérdőív itemjeit, a 13., 15., 17. és 18. kérdéseket vizsgáltuk meg, hogy milyen előrelépésre számítanak. A hipotézisünk igazolására korrelációszámítást alkalmaztuk a motivációs összesített adatok és "Munkahelyemen néhány éven belül előléptetésre számítok", illetve a „Karrierlehetőségeim kiválóak ennél a szervezetnél” állításokkal (72. táblázat).

72. táblázat. A hivatásos és az oktató állomány motivációs összesített adatainak korrelációanalízise

Kérdőív-rész	Hivatásos állomány			Oktatók		
	Motivációs össz. adatok	Munkahelyemen néhány éven belül előléptetésre számítok.	Karrierlehetőségeim kiválóak ennél a szervezetnél.	Motivációs össz. adatok	Munkahelyemen néhány éven belül előléptetésre számítok.	Karrierlehetőségeim kiválóak ennél a szervezetnél.
Munkahelyemen néhány éven belül előléptetésre számítok.	0,276**	1	0,534**	0,373**	1	0,614**
Karrierlehetőségeim kiválóak ennél a szervezetnél.	0,317**	0,534**	1	0,514**	0,614**	1

Megjegyzés: N= 603 (hivatásos állomány); N=112 (oktatók). A 0,276 és 0,373 fölötti együtthatók legalább  $p=0,01$  szinten szignifikánsak \*\* $p<0,01$

A kapott eredmények tükrében azt mondhatjuk, hogy összefüggés tapasztalható a karrierlehetőségek, illetve az előléptetés és a motiváció között, amelyet az erős szignifikáns, pozitív korreláció is alátámaszt (hivatásos állomány:  $r_{\text{motivacio, előléptetés}}=0,276$  és  $r_{\text{motivacio, karrier}}=0,317$   $p<0,01$ ; oktatók:  $r_{\text{motivacio, előléptetés}}=0,373$  és  $r_{\text{motivacio, karrier}}=0,514$   $p<0,01$ ). A hipotézisünk tehát beigazolódott.

Mindkét vizsgált részminta esetében kijelenthetjük, hogy a karrierlehetőségek magasabb korrelációs összefüggést mutatnak a motivációval, és az oktatók motivációja nagyobb mértékű, mint a hivatásos állomány munkatársaié.

Feltételezzük, hogy a magasabb beosztásban lévők elkötelezettebbek a munkahelyük iránt, mint akik alacsonyabb beosztásban vannak.

73. táblázat. A beosztás és az elköteleződés T-próba vizsgálata

Kérdőív-rész	Levene-féle F	p	t	p
Büszke vagyok, hogy ennél a szervezetnél dolgozhatom.	0,15	0,699	1,545	0,123
Nem igazán érzem magam a szervezet részének.	0,806	0,37	4,215	0,00**
Egy másik munkaadónál ajánlott kevéssel több pénz is elgondolkodtatna, hogy munkahelyet változtassak.	6,308	0,012	4,081	0,00**
Ebben a szervezetben nehéz magasabb beosztásba kerülni.	0,659	0,417	-0,642	0,521
Jó kilátásaim vannak az előléptetésre.	0,134	0,714	-2,715	0,007
A munkám során nemcsak magam, hanem szervezetem számára is szeretnék elérni valamit	0,193	0,661	-0,531	0,596
Nagyon kiborít, ha megtudom, hogy a szervezetünknek valahol rossz híre van.	0,333	0,561	-1,247	0,213
Karrier lehetőségeim kiválóak ennél a szervezetnél.	1,025	0,312	-3,244	0,001*
Munkahelyemen néhány éven belül előléptetésre számítok.	2,347	0,126	-0,975	0,33
Igazán törődöm annak a szervezetnek a sorsával ahol dolgozom.	0,266	0,606	-1,618	0,106

A hivatásos állományt tekintve megállapíthatjuk, hogy a magasabb rendfokozatban (főtiszt) lévő pénzügyőrök inkább a szervezet részének tekintik magukat, mint az alacsonyabb rendfokozatban lévők. Szignifikáns különbség tapasztalható a „Nem igazán érzem magam a szervezet részének. ( $t'=4,215$ ;  $p=0,00$ )”, „Egy másik munkaadónál ajánlott kevéssel több pénz is elgondolkodtatna, hogy munkahelyet változtassak. ( $t'=4,081$ ;  $p=0,00$ )” kijelentések és a beosztás vonatkozásában. Fegyveres testületeknél az előléptetéshez több tényezőnek is teljesülnie kell. Úgy, mint a megfelelő iskolai végzettség, az adott rendfokozatban eltöltött várakozási idő, illetve megfelelő beosztással kell rendelkeznie, hogy rendfokozatában előléphessen. A magasabb rendfokozat egyben magasabb beosztást is feltételez. Az előrelépési feltételek az adott szervezetben lévő vezetőknek a döntési jogköre, hogy megadják a magasabb

beosztást vagy sem. Hoppock (Landy, 1985) a munkahelyi elégedettség tanulmányozásakor elsőként jutott arra a következtetésre, hogy a különböző elégedettségi szintek és ezáltal az elkötelezettség a beosztás magasságával is kapcsolatban vannak.

Azt az eredményt kapta, hogy a munkával való elégedettség egyre nagyobb a hierarchia magasabb szintjein dolgozóknál. Mindehhez hozzátartozik, hogy a hierarchia magasabb szintjein a szervezetről kialakult kép mindig jobb.

Feltételezzük, hogy a Vám- és Pénzügyőrségnél és a rendészeti szakközépiskola dolgozóinál a jó munkahelyi légkör elégedettséget, azaz pozitív, szimmetrikus korrelációs viszonyt eredményez.

74. táblázat. Összefüggés a munkahelyi elégedettség és a jó munkahelyi légkör változói között a hivatásos és oktatói állomány vonatkozásában

Hivatásos állomány					Oktatók			
Kérdőív-rész	Elégedettség összesített adatok	Nem vagyok elégedett a munkámmal.	Munkámért megfelelő fizetést kapok.	Fizetése megfelelő nekem tartom.	Elégedettség összesített adatok	Nem vagyok elégedett a munkámmal.	A munkámért megfelelő fizetést kapok.	Fizetése megfelelő.
Nem vagyok elégedett a munkámmal	-0,263**	1	0,190**	0,226**	-0,376**	1	-0,011	0,176
Munkámért megfelelő fizetést kapok.	-0,138**	0,190**	1	0,603**	-0,378**	-0,011	1	0,462**
Fizetése megfelelő.	-0,157**	0,226**	0,603**	1	-0,359	0,176	0,462**	1

n= 603 (hivatásos állomány); N=112 (oktatók). A 0,19 fölötti együtthatók legalább p=0,01 szinten szignifikánsak

\*\*p<0,01

A munkahelyi elégedettség és a jó munkahelyi légkör változói között negatív korrelációt állapíthatunk meg, azaz a kapott értékek a hipotézisünket nem erősítik meg. Az oktatói állomány és a nem oktatók esetében is hasonló eredményeket kapunk, hiszen az elégedettség összesített adatok és a munkahellyel és a fizetéssel kapcsolatos állítások között minden esetben negatív, ellentétes kapcsolat áll fenn. A „Munkámért megfelelő fizetést kapok” és az elégedettséget mérő állítások összesített értéke esetében a korreláció értéke  $r=-0,138$  ( $p<0,01$ ) a hivatásos állomány, míg  $r=-0,378$  ( $p<0,01$ ) az oktatók esetében. Feltehetően a kedvező munkahelyi légkörön és az

elhivatottságon kívül más tényezők is befolyásolják a munkahelyi elégedettséget, mint például a fizetési kategória, alacsonyabb elvárási szint vagy az alacsonyabb stressz foka.

#### *Az interjú*

Az interjúhoz saját hipotéziseket állítottunk fel, amik kiegészítik a kapott kérdőíves eredményeket. Az interjú ez alapján négy fő részre bontható. Az egyes egységek és az ehhez tartozó elemek a munkahelyi elégedettség, stressz, motiváció, légkör, és az attitűd mélyebb összefüggéseit hivatottak feltárni.

*A vizsgált hipotézis:* Feltételezem, hogy a munkahelyi elégedettség vagy annak hiánya kapcsolatban van a munkavégzés helyével. A munkahelyi légkör jobb és ezért elégedettebbek azok, akik oktatóként dolgoznak. A hipotézisünk ez alapján igaznak bizonyult, mert összehasonlítva a hivatalos állománnyal elégedettebbek voltak a mindennapi munkavégzésben, ami a problémát okozta az az előre tervezés hiánya volt, míg a hivatalos dolgozóknál emellett a munkafolyamatok szervezése is problémának bizonyult. Ez is alátámasztja a kérdőíves megkérdezés eredményét.

*A vizsgált hipotézis:* Feltételezem, hogy a munkahelyi stressz jelentősen összefügg a felelősséggel és a leterheltséggel, függetlenül a munkavégzés helyétől. A hipotézis ez alapján részben bizonyult igaznak. A stressz kevésbé jelentős az oktatóknál, vagy az alacsonyabb beosztottaknál, inkább a munkavégzés helyével és körülményeivel van összefüggésben.

*A vizsgált hipotézis:* Feltételezem, hogy a munkahelyi elégedettség összefüggésben van a fizetéssel és minél nagyobb lehetőséget lát a munkahelyén az előmenetelre, annál motiváltabb a munkavégzésre. A hipotézisünk első része bebizonyosodott, mert a válaszadók azt mondták, hogy nem elégedettek a jelenlegi fizetésükkel, és ezért nem elégedettek a munkahelyükkel sem. A második felnél a pedig inkább az egyéni ambícióval van összefüggésben, és csak részben függ a motiváltság a munkahelyi karrierépítéssel.

*A vizsgált hipotézis:* Feltételezem, hogy a munkahelyi légkört meghatározza a családban és a munkahelyen vállalat szerep. Itt is fontosnak tartották, hogy a munkájukért megfelelő fizetést kapjanak, és a magánélet, valamint a munkahely összhangban legyen egymással. Minél nagyobb nyomás nehezedik rájuk, annál inkább érzik magukat stresszesnek akár otthon, akár a munkahelyen. A legnehezebb a hétfői nap, mert azt élik meg a legtöbben, hogy a munkahelyen újabb feladatokat kapnak, amikkel meg kell birkózniuk.

A hivatásos állomány válaszadóira elmondásuk alapján magasabb felelősség hárul, valamint kevésbé bizonyultak elégedettnek a munkahelyi légkörrel is mint az oktatói állomány tagjai. A motivációs tényezőkben is eltérés van, míg az oktatók a kollégák elismerése és a



tapasztalatszerzés a legnagyobb motiváló tényező addig a hivatásos pénzügyőröknél az anyagiak és a jutalmazás.

## 6. EGÉSZSÉGFEJLESZTÉSI TERV

*„Fejleszteni kell a csoportok, szervezetek, közösségek készségét és lehetőségeit arra, hogy az egészséget meghatározó tényezőket pozitívan befolyásolják. Az egészségmegőrzési lehetőségek javítása nevelést, képzést, forrásokat igényel” (Dzsakartai Nyilatkozat)*

„A munkahelyi egészségfejlesztés a munkaadók, a munkavállalók és a társadalom valamennyi olyan együttes tevékenységét jelenti, amely a munkahelyi egészség és jóllét javítására irányul.”

A cél eléréséhez szükséges lépések és eszközök: A munkaszervezet javítása. A dolgozói részvétel biztosítása és a személyi kompetencia fejlesztése.” (*A Munkahelyi Egészségfejlesztés Európai Hálózatának Luxemburgi Deklarációja*, 1997).

*Munkahelyi egészségterv definíciója:*

A munkahelyi egészségterv az a komplex programtervezet, amely a munkavállalók életminőségének és munkafeltételeinek javítását, egészségük fejlesztését szolgálja közösségi erőforrások mozgósításával.

A munkahelyi egészségterv folyamat jellegű, amelynek megvalósításának lépései:

- Kiinduló helyzet felmérése
- Cselekvési terv kidolgozása - ennek alapján a programok megvalósítása
- Az egészségterv folyamatos külső-belső kommunikációja
- Folyamatos értékelés, monitorozás és visszacsatolás a program során.
- A megvalósításban minden érintett egyenrangú és aktív félként vesz részt, mivel a munkahelyi közösség igényein alapul.

A feltáró vizsgálataink alapján egy munkahelyi egészségfejlesztési terv kidolgozására vállalkozunk a Vám- és Pénzügyőrség személyi állománya és a rendészeti szakközépiskolák oktatói számára.

*A munkahelyi egészségterv ajánlás a Vám- és Pénzügyőrség számára*

*Állapotleírás (Hol állunk most?)*

Magas stressz-szint mérhető; a női dolgozók esetében ez még inkább jellemző, összefüggés van a munkában eltöltött idővel. Fenyegető helyzet jöhet létre: a krónikus munkahelyi stressz számos egészségkárosodást hoz létre. Olyan elváltozások alakulhatnak ki, mint pl. a szorongás, a depresszió, az emocionális kimerülés, a szív- és érrendszeri betegségek, esetleg öngyilkosság.

Ez a helyzet elősegítheti a rizikómagatartás kialakulását (dohányzás, alkoholfogyasztás, mozgásszegény életmód kialakulása, stresszevés, stb.). Mindez növeli a betegség miatti munkakiesést, a munkahelyelhagyást, az ott maradók fokozottabb terhelését létrehozva a stressz-szint tovább növekszik. A negatív gazdasági vonzat mellett a testület hírnevét is csorbíthatja, amely az elköteleződést, a motivációt ronthatja.

Motivációs részkérdőívünknel a szervezetben kevesebb mint egy évet eltöltött kollegáknak alacsonyabb a motivációs szintje, fontos, hogy ennek a rétegnek egy megfelelő motivációt adjon a szervezet, mert ha nő a motivációs szint, javul a szervezet iránti elkötelezettsége és a teljesítménye is.

Munkahelyi elégedettség részkérdőívünknel a hivatásos állománynál alacsonyabb elégedettségi szintet tapasztaltam, mint az oktatói állománynál. A hivatásos állomány elégedettségét növelni kell, hogy a cég megtartsa dolgozóit és kevesebb legyen a fluktuáció.

A hivatásos állományban a több mint egy éve szolgálatot teljesítők elkötelezettebbek, mint a kevesebb, mint egy éve dolgozók. A legtanulságosabb általános vélemény, hogy a dolgozók szerint munkájuk minősége, mennyisége, felelőssége, azaz erőfeszítésük és teljesítményük nem áll arányban a fizetésükkel. A válaszadók közül sokan jelezték, hogy nem kapnak rendszeres visszajelzést a munkájukkal, teljesítményükkel kapcsolatban közvetlen felettesüktől. A felmérésből kiderül, hogy sokak számára nem egyértelmű, milyen karrier-lehetőségek vannak vállalatuknál, illetve a kollégák véleménye szerint nem mindig azokat léptetik elő, akik mindannyiuk érdekében végzett munkájuk és teljesítményük alapján ezt leginkább megérdemelnék. A vezetőknek nemcsak az elvárásokat kell megfogalmazniuk munkatársaik felé, hanem szükséges a teljesítményükkel kapcsolatos rendszeres visszajelzést is. Szükség van az egészségfejlesztésbe bevonandó munkatársak igényeinek prioritást is felmérni, ezt egy külön igényfelmérő kérdőív segítségével próbáljuk megbecsülni. A problémák azonosításához még fókuszcsoporthoz alkalmazását javasoljuk.

#### *Eredmények szervezeti szinten*

Vizsgálatunkat a Dél-alföldi Regionális Parancsnokság, az Észak-alföldi Regionális Parancsnokság, a Közép-magyarországi Regionális Parancsnokság, a Dél-dunántúli regionális Parancsnokság és a Nyugat-dunántúli Regionális Parancsnokság vámszerveinél végeztük. Azt vizsgáltuk, hogy az egyes kérdéskörökben van-e regionális különbség, illetve melyek a megnyilvánuló különbségek, melyeket az egyes régió hivatásos vám- és pénzügyőröknek összeállított egészségfejlesztési tervébe bele kell építeni.

A stressz szintben a vizsgálatunk alapján szignifikáns különbséget nem tudtunk kimutatni a régiók között ( $p > 0,05$ ). A Vám és Pénzügyőrség hivatásos állományában dolgozó vám- és pénzügyőrök stressz-szintjét elsősorban nem az befolyásolja, hogy hol teljesítenek szolgálatot, inkább a munkakör, az eltöltött életevek, a beosztás, melyet már megállapítottam.

Megállapítható, hogy a munkahelyi légkör szintjében eltérés van a régiók között. Az észak-alföldi régióban dolgozóknál kedvezőtlenebb a munkahelyi légkör, mint a dél-dunántúli, közép-

magyarországi, és nyugat-dunántúli régióban dolgozóknál. Fontos, hogy az észak-alföldi régióban dolgozó vámosok munkahelyi légkörét javítsuk, mivel a többi régió kollégáihoz képest a munkahelyi légkör kedvezőtlenebbül alakult.

A kutatás eredményeként elmondható, hogy a legelkötelezettebbek az észak-alföldi régióban szolgálatot teljesítő hivatásos vám- és pénzügyőrök. Az észak-alföldi régió elkötelezettsége, a közép-magyarországi régió, a dél-dunántúli és a nyugat-dunántúli régió alacsonyabb munkahelyi elkötelezettségét tapasztaltam. Mind a három összehasonlításban szignifikáns eltérés volt tapasztalható ( $p < 0,001$ ).

#### *6.1. Egészségfejlesztési stratégia (Hová tartunk?)*

##### *Rövidtávon elérendő cél*

A munkahelyi stressz-szint csökkentését egyéni és csoportszintű beavatkozások révén biztosítani kell.

##### *Középtávon elérendő cél*

Az egyén és szervezet közötti kapcsolatot érintő beavatkozások, kompetenciák meghatározása, a szerepek tisztázása, a környezettel való kapcsolati rendszer, a vezetők és beosztottak, valamint a munkatársak közötti kapcsolatok javítását célozzák. A fizikai aktivitás növelésére irányuló programok is a stresszkezelés egyik módját adják, amely a munkahelyen belüli kapcsolati hálót erősíti.

##### *Hosszú távon elérendő cél*

A harmadik szintet a munkahelyek azon fizikai, szervezeti és társas környezeti jellemzőit érintik, amelyek hozzájárulnak a stressz csökkentéshez. Ilyenkor az intervenciók a munka újratervezését, szervezeti fejlesztési program kialakítását érintik. A vezetők, magas rendfokozatú munkatársak bevonásával tudjuk ezt megvalósítani.

Az épített környezet jelentősen befolyásolja az itt dolgozók egészségi állapotát. Az esztétikus munkahely a munkahelyhez való kötődést, az identitást erősíti. A személyes és a közösségi terek megfelelő aránya segíti a jó közérzetet. Ennek érdekében szükséges infrastruktúrabővítés, testmozgásra alkalmas fitneszterem, sportudvar létrehozása, továbbá olyan közösségi tér, klub kialakítása, amely segíti a munkatársak munkaidőn túli kapcsolattartását, akár továbbképzési, csoportfoglalkozás, illetve bizonyos közösségi programok (ünnepek) megtartását.

#### *6.2. Cselekvési terv (Hogyan valósítsuk meg?)*

- A programok első lépéseként elengedhetetlen az *érdeklődés felkeltése*, az együttműködés kialakítása. A dolgozókat mindenképpen meg kell nyerni az ügynek, ezért be kell vonni a programokba őket a tervezéstől a végrehajtásig. Akkor lesz megfelelő az együttműködés,

ha az alkalmazottak, a döntéshozók és a szakértők az egész program során mindig megfelelő tájékoztatást kapnak, mert érdeklődésüket csak így lehet fenntartani.

- *Célcsoport meghatározása.* A rendészeti szakközépiskolákban és a Vám- és Pénzügyőri Iskolán tanító kollégák, valamint a Vám- és Pénzügyőrség állományában szolgálatot teljesítő kollégák stresszkezelése indokolt, bár különböző sajátossággal rendelkeznek a tanárok és a szolgálati állományban lévők. Ez az eltérő munkahelyi feladatokra és munkakörülményekre vezethető vissza, ezért mind a tanárok, mind az állományban lévők számára kiterjesztendőnek ajánljuk az intervenciót, de a specifikusság figyelembevételével.

i. *A feladatok megvalósításának módszerei*

Beavatkozási területek:

Stresszkezelő tréningek beindítása:

- egészségnevelő előadások, a munkahelyi stressz jelentőségét és a megoldást tartalmazó ismertető készítése, a kommunikáció biztosítása
- A Vám- és Pénzügyőrség INTRANET weboldalainak használata, mely interaktív színtere lehetne az egészségügyi konzultációnak.
- munkahelyi konfliktuskezelő programok beindítása (relaxációs tréningek, Williams Életkészségek (WLS) program, pszichofitness, boldogság program bevezetése, stb.)
- a szupervízió rendszeres biztosítása képzett szupervízorokkal segít a feszültségek feloldásában
- egyéni pszichológiai segítség vagy egyéni szupervízióra való lehetőség megteremtése,
- munkahelyi egészségfejlesztő szakemberek képzése fűzet.
- A Vám- és Pénzügyőri Iskola oktatóinak rendszeres továbbképzés biztosítása az egészséges életmód terén. Az órarendbe be kell építeni az egészséges életmóddal kapcsolatos tantárgyakat, mint pl.: egészségtan, mentálhigiéné. Az iskolán minden pénzügyőr megfordul előbb vagy utóbb, hisz a felvételt követően, a lehető legrövidebb időn belül, egy 4 hetes időtartamú tanfolyamon kell részt venniük. A továbbképzések, átképzések célja a testületi tagok szakmai ismereteinek bővítése, megújítása, a folytonos jogszabályváltozásokból eredően a megszerzett tudás felfrissítése.
- A beosztottakban, állománytagokban segíteni és fejleszteni kell azt az igényt, hogy tanuljanak, nézőpontjukat frissítsék, az általuk esetleg észlelt képzettségbeli előnyteleniségekből lefaragjanak, így saját helyzetükre és fontosságukra is jobban rálássanak.

ii. *Javaslatok a motiváció növelésére a Vám- és Pénzügyőrség keretein belül:*

- a. Motivációs tréning
- b. Motivációs elméleteket és a motiváció, a delegálás gyakorlatát.
- c. A vezetői asszertivitás, a dicséret és bírálat technikáinak bemutatása, a jutalmazás és a kritika természete.

iii. *Tennivalók szervezeti szinten*

a. Munkafeladatokkal kapcsolatos tennivalók:

Ide tartozik a tevékenységcsere, a munkafeladat tartalmának gazdagítása, a munkatempó és munkaritmus változtatása, munkaközi szünetek beiktatása. A tehermentesítés már korszerű gondolkodásmódot igényel a vezetők részéről, azaz fontos a túlterhelt beosztottak felismerése, tehermentesítése szabadsággal, szünetekkel, rugalmas szolgálatszervezéssel.

*A képernyő előtt végzett munka jellemzői:*

A Vám-és Pénzügyőri munkára nagymértékben jellemző a számítógép előtti munkavégzés, ami fokozott pszichés megterhelést, ergonómiai kóroki tényezőkkel, a mikroklíma jellemző paramétereivel jellemezhető munkavégzés a munkavállalók kombinált megterhelését eredményezi. Amely új munkaidőbeosztást igényel. A tehermentesítés korszerű gondolkodásmódot igényel a vezetők részéről: fontos a túlterhelt beosztottak felismerése, tehermentesítése szabadsággal, szünetekkel, rugalmas szolgálatszervezéssel. Mindez nagyon alapos és kigondolt személyügyi stratégiát igényel, amelynek legelőször is a legfelülről induló személyzeti politikai hitvallás lenne a kiindulópontja. Az intézeti szintű személyzeti politikát jelenleg az adminisztrációval és a fluktuációval, munkaerőhiánnyal való küszködés jellemzi. Munkaügyi szakemberekre, esetleg humán-erőforrás menedzsment végzettséggel rendelkező szakemberekre, az ő sajátos nézőpontjukra lenne a fejlesztésekhez szükség.

b. *Elkötelezettség, elégedettség, motiváció és légkör*

Azoknál a régióknál, ahol alacsonyabb elkötelezettséget tapasztaltam javítani kell az elkötelezettségen, melyet az alábbiakkal lehetne elérni:

- Munkakörülmények és feltételek javítása
- Csapatbarát munkahely kialakítása
- Anyagi elismertség
- Jutalmazási rendszer kidolgozása
- Munkafeladatok kialakítása
- A munkahelyi kapcsolatok javítása, team kialakítása. Különböző kommunikációs csatornák igénybevétele (pl. vezetői fogadóórák, kérdőívek). A fontos társasági és

szervezeti információkat megfelelő módon és gyakorisággal kell eljuttatnunk kollégáinkhoz, ezért a belső kommunikációra a jövőben a meglévőnél is nagyobb hangsúlyt fogunk fektetni

- Rendszeres szupervízió. A vezetők és a beosztottak kapcsolatának finomítása, rendszeressé tétele, az információk megosztása, illetve a teljesítmény rendszeres és következetes, valódi tartalommal bíró értékelése, amelyben a pozitívum és negatívum egyensúlyban van.
  - Munkahelyi stabilitás. A fiatalabb és a középkorú munkavállalóink számára világosabbá kell tennünk a vállalatban belüli szakmai fejlődési, előremeneteli lehetőségeket.
  - Egészségügyi szűrővizsgálatok elvégzése
- iv. Az épített környezet átalakítása, esztétikai szempontokra való figyelés, tervezők bevonásával feszültséget oldó színdinamika alkalmazása, közösségi terek létrehozása, megfelelő kultúra kialakítása.
- v. Aktív testmozgás: munkahelyi testedzési programok beindítása

### 6.3. *Testnevelési Program*

#### *Bevezető gondolatok*

Egy olyan több szintű sport- és mozgásprogramot alakítottunk ki, mely figyelembe veszi a Vám- és Pénzügyőrség alkalmazottainak egészségi állapotában és fitsségi szintjében valamint stressz szintjében eltérő regionális különbségeket valamint az eltérő munkabeosztás (hivatásos állomány tagjai, oktatói állomány) következtében tapasztalható eltéréseket.

A szakmai programot úgy állítottuk össze, hogy lehetőséget biztosítson helyben végezhető fizikai aktivitásra, valamint az időjárás elemeinek felhasználásával a természet erőivel való edzéseket és mozgásformákkal is színesítsük a kínálati mozgásrepertoárt. A program kialakítása során törekedtünk arra, hogy az irodai dolgozók és a terepen munkát végző alkalmazottak munkaterhelésének eltérő sajátosságaiból, valamint más-más terhelési aspektusaiból felmerülő munkahelyi ártalmak és annak preventív szemlélete beépüljön a tervezetbe.

#### *Irodalmi háttér*

Világszerte komoly kutatások folynak a testedzési szokások és az egészségi állapot közötti kiterjedt kapcsolatrendszer feltárására. Tanulmányok és cikkek foglalják össze azokat az eredményeket, amelyek hitelesen bizonyítják a rendszeres testmozgás halálozásikockázat-csökkentő hatását, a populációs átlagélettartam-növelő hatását, illetve számos betegség kialakulásában közrejátszó preventív hatását. Vizsgálatok kimutatták, hogy a rendszeres

testedzés hozzájárul a lipidértékek javulásához, megakadályozza az elhízást, javítja az általános közérzetet, serkenti az ember kreativitását, növeli a munkateljesítményt, csökkenti a csontozat és izomzat sérülési kockázatát, illetve csökkenti a betegségben töltött napok számát (Kiss, 2003).

Az American National Institute of Health (2000)<sup>11</sup> adatai tanúskodnak arról, hogy a különböző betegségekre mennyit költöttek: az elhízásból és túlsúlyból származó betegségekre 117 millió dollárt, Szívbetegségekre 183 millió dollárt, cukorbetegségekre 100 millió dollárt, ízületi bántalmakra 65 millió dollárt és a lelki betegségekre 148 millió dollárt (2000-ben az USA-ban az egyes betegségek éves össztársadalmi költsége). Kimutatták, hogy a sport csökkenti a fent felsorolt betegségek kialakulását (CDC 2002)<sup>12</sup>.

Az összes elhalálozásnak és a halált okozó betegségeknek 16,6%-a a fizikai inaktivitás miatt következett be (CDC 2004)<sup>13</sup>. Ugyancsak a szabadidősport gazdasági hatásait vizsgálták Kanadában (Staines-Prince-Oliver, 2003)<sup>14</sup>. Arra keresték a választ, hogy milyen gazdasági hatásai vannak annak, ha az emberek többet mozognak, sportolnak. A vizsgálatot mikro- és makroökonómiai szinten egyaránt vizsgálták.

A mikroökonómiai változók közül az alábbiak esetében keresték az összefüggést:

- az egészségügyi kiadások,
- halálozási és rokkantsági ráta,
- a gazdaság teljesítőképessége,
- a kormány fizikai aktivitásra fordított kiadásai.

Amennyiben a fizikailag aktívak aránya 25%-kal magasabb lett volna (33% helyett elérte volna az 58%-ot) úgy a kormány egészségügyi kiadásokra 778 millió dollárral költött volna kevesebbet, míg csak 237 millió dollárral kellett volna többet költenie a nagyobb arányú fizikai aktivitás miatt. A halálozási és rokkantsági ráta 6%-kal csökkent volna és a gazdaság teljesítőképessége 0,25-1,5%-kal növekedett volna. A gazdaság makroökonómiai szintjén a következő változásokat indukálta volna a több fizikai aktivitás:

- Növekvő GDP;

---

<sup>11</sup> Actual Causes of Death in the United States, 2000:

[http://www.cdc.gov/nccdphp/factsheets/death\\_causes2000\\_acces.htm](http://www.cdc.gov/nccdphp/factsheets/death_causes2000_acces.htm), 2004. áprilisi tartalommal

<sup>12</sup> Physical Activity Fundamental to Preventing Disease. U.S. Department of Health and Human Services Office of the Assistant secretary for Planning and Evolution. June 20, 2002: [www.cdc.gov/healthyplaces/articles.htm](http://www.cdc.gov/healthyplaces/articles.htm), 2004. áprilisi tartalommal

<sup>13</sup> Physical Activity Fundamental to Preventing Disease. U.S. Department of Health and Human Services Office of the Assistant secretary for Planning and Evolution. June 20, 2002: [www.cdc.gov/healthyplaces/articles.htm](http://www.cdc.gov/healthyplaces/articles.htm), 2004. áprilisi tartalommal

<sup>14</sup>Nicolas Staines-Isolde Prince-David Oliver: The Economic Impact of Physical Activity in Ontario. In: [www.linea.ca/lin/recource/htmi/econom.htm](http://www.linea.ca/lin/recource/htmi/econom.htm), 2003. decemberi tartalommal



- Csökkenő munkanélküliség;
- Növekvő termelékenység;
- Kevesebb munkahelyi hiányzás, betegség és munkahelyi baleset.

Nemzeti Sportstratégia (2007–2020 Magyarország) szerint amennyiben 1 dollárt áldoznak egy ember sportolására az 2–5 dollárnyi megtérülést eredményez 10 éves időtávon, azaz hosszútávú befektetésnek tekinthető. A hazai felmérés tanúsága szerint 2006-ban a felnőtt magyar lakosság 9%-a sportolt (amennyiben a sport alatt a heti kétszeri alkalmat és az alkalmankénti legalább fél óra testmozgást definiáljuk). A Nemzeti Sportstratégia vizsgálata szerint amennyiben a felnőtt magyar lakosság 24%-a sportolt volna rendszeresen ez 6 milliárd ft megtakarítást eredményezett volna csak a táppénzkiadások területén.

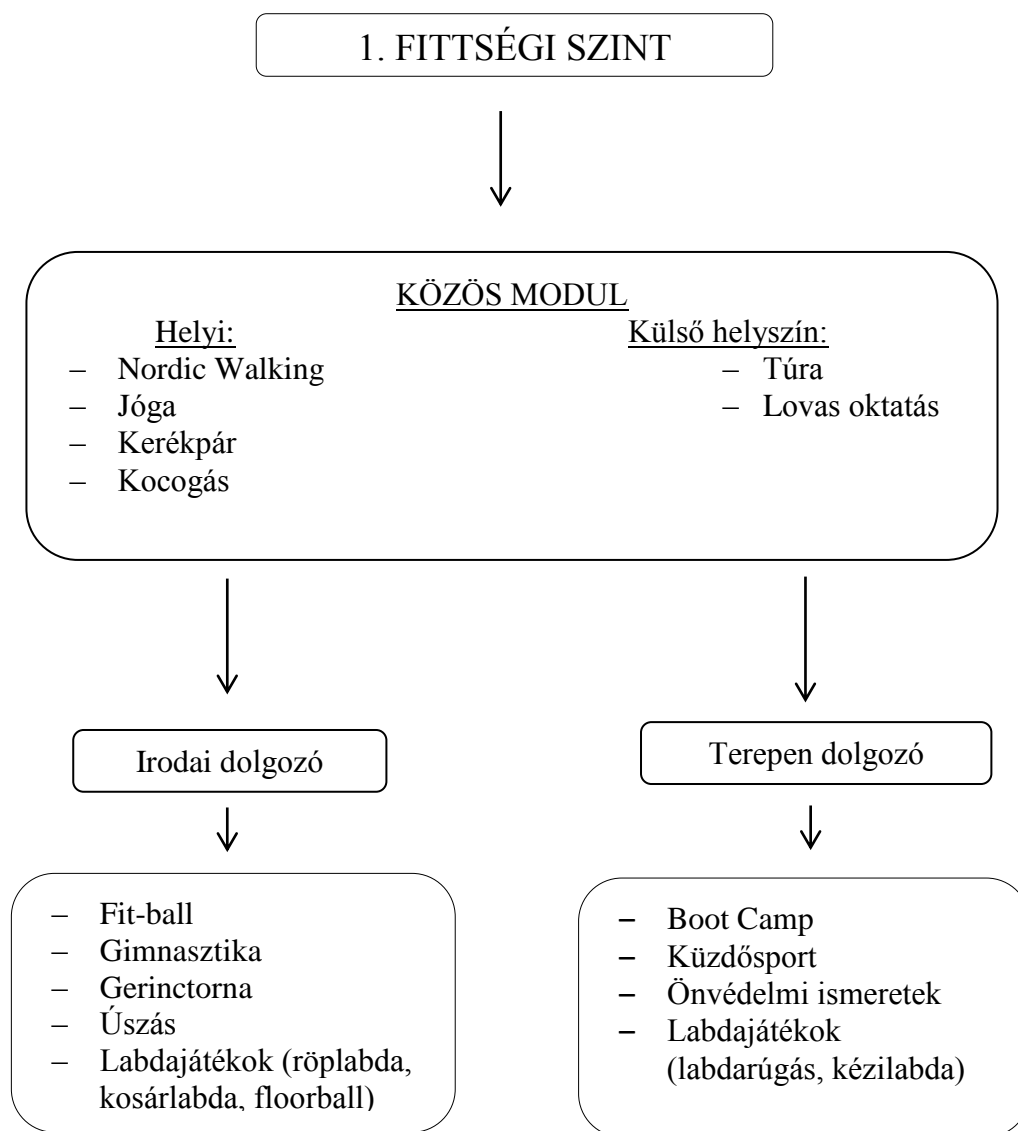
Egyre több cég és munkaadó gondolkodik úgy, hogy a humánerőforrás érték, és odafigyel a dolgozók egészségére. A fitness kiválóan alkalmazható egy ilyen egészségfejlesztési programban, hiszen sokszínűségével, diverzifikált termék- és mozgáskínálatában szinte mindenki talál az érdeklődési körének megfelelő programot, ami motiválja őt az életmódváltásra. Hazánkban a NOSZA Fitt program 2011-ben zárult le, melyet a NOSZA Egyesület és a Fitline Events közösen valósított meg 20 budapesti illetve pest megyei cég dolgozóinak a részére. A mozgás, táplálkozás és tudatosság fontosságát népszerűsítő program az irodai és ülő foglalkozást végzőknek nyújtott segítséget a kiegyensúlyozottabb élet megteremtésében egy táplálkozással kapcsolatos (Metabolic Typing) és a pozitív gondolkodást hangsúlyozó agykontroll előadással, valamint egy 8 alkalomból álló bodyART kurzussal.

A body & mind típusú tréning a jóga alapgyakorlataira épül. Gyógytornászok fejlesztették ki, olyan mozgáselemekkel, mely egy rendkívül erőt próbáló edzést jelent. Az óra fő célja az erő és hajlékonyság fejlesztése, ezáltal egy funkcionálisan egészséges test elérése. Az egyes gyakorlatok egyszerre kívánnak erőt bizonyos izmoktól, míg másokat ugyanazon időben erőteljesen nyújtanak. Ez a kettős hatás jellemzi a teljes tréninget: erősítés és nyújtás. A BodyART a testet komplex egészként kezelő mozgásforma, az intelligens alakformálás új módszere. A tréning fontos része a megfelelő légzéstechnika, ami a helyes kivitelezés mellett a mentális ellazulást is segíti, csakúgy, mint a kellemes, meditatív zene.

### *3. Ajánlott mozgás és egészségtérkép*

Nagyon fontos a dolgozói állapotfelmérés, melynek meg kell történnie a mozgásprogram elkezdése előtt. Bár többfajta fitségmérő tesztet és eljárást ismerünk, mi azt a fajta tesztet javasoljuk, mely gyorsan, költséghatékonyan megvalósítható. Igaz ugyan, hogy ez a teszt döntően az életmód elemeire rákérdezve állapítja meg a fitségi szintet, ami nem annyira pontos, mint más tesztek (pl. Hungarofit, Eurofit, stb.) nekünk azonban nem is kell annyira pontos

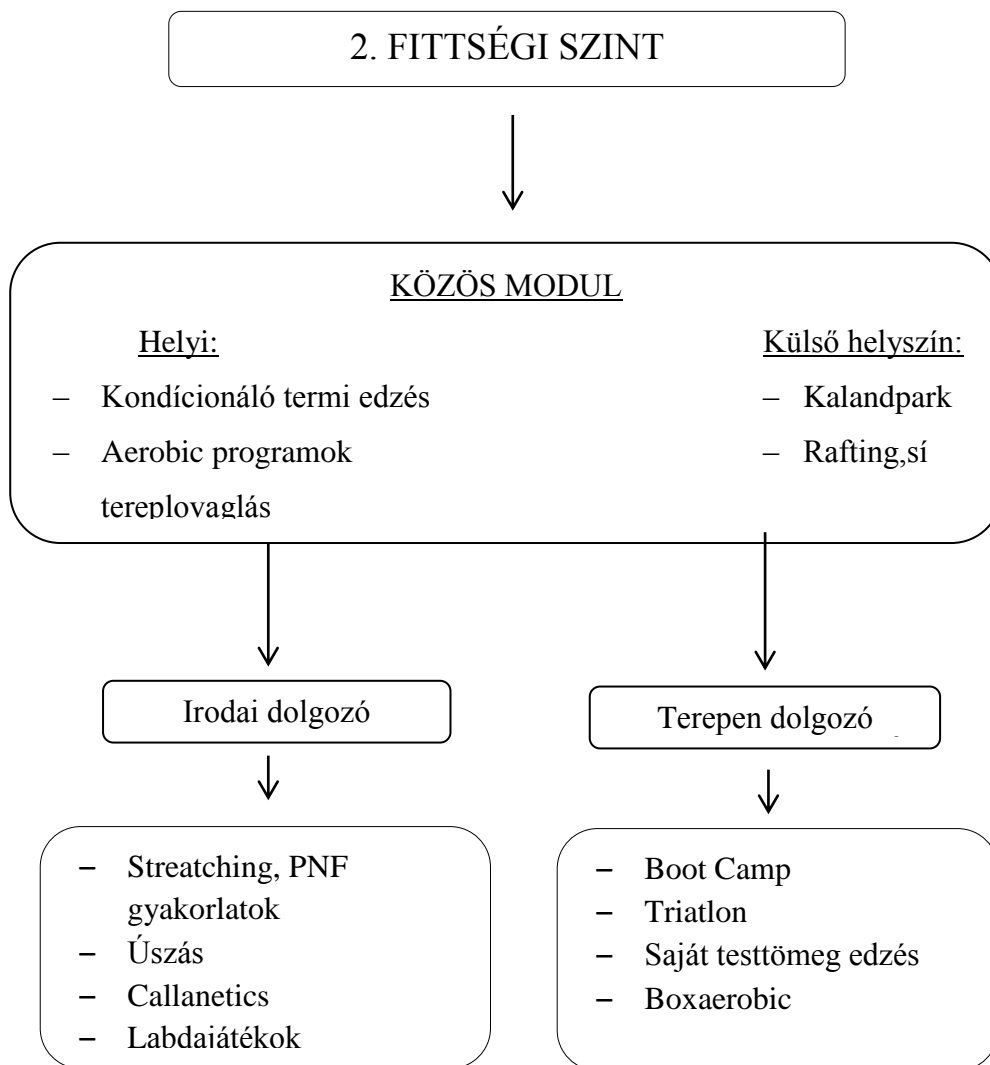
felmérés, hiszen ez alapján a dolgozókat be tudjuk csoportosítani két fittségi szintbe (1. fittségi szint (kisebb terhelési zóna), 2. fittségi szint. (magasabb terhelési zóna).



27. ábra

*Az 1. fittségi szinttel rendelkezők számára ajánlott programok (saját szerkesztés)*

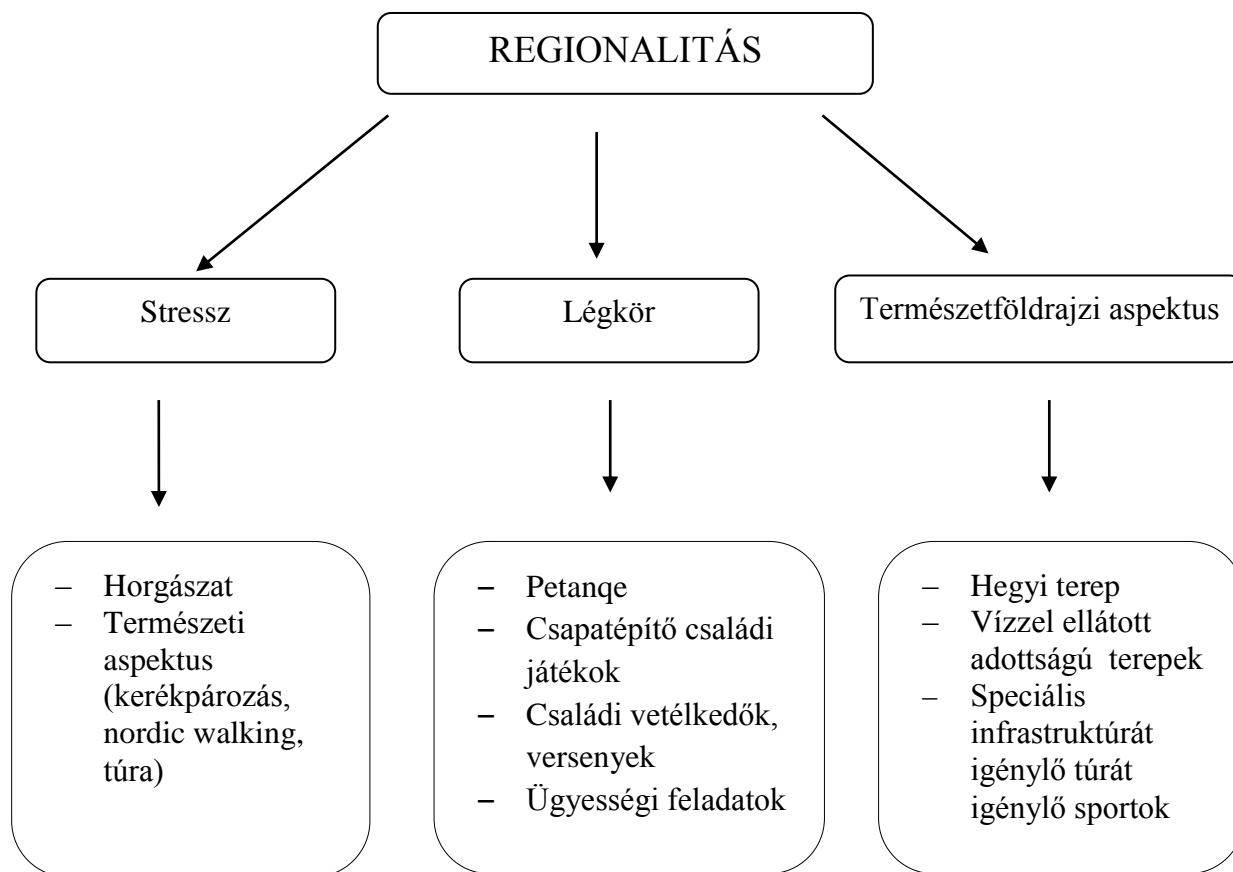
A kezdők vagy alacsonyabb terhelhetőséggel, alacsonyabb edzettségi szinttel rendelkezőknek az ábrán felsorolt tevékenységeket javasoljuk. Meghatároztunk egy közös modult, melyet az irodai és terepen dolgozó munkatársaknak egyaránt ajánljuk. Itt megkülönböztettük azokat a tevékenységeket, amelyeket helyben is tudnak végezni, illetve azokat, melyek ún. külső helyszínen zajlanak. Majd az irodai és terepen dolgozók számára megfogalmazásra kerültek olyan speciális rekreációs sportok, melyek figyelembe veszik az eltérő munkakörök jellemzőit, illetve ezek kapcsán felmerülő különböző célokat és igényeket a szabadidős programok terén.



28. ábra

*A 2. fittségi szinttel rendelkezők számára ajánlott programok (saját szerkesztés)*

A 2. fittségi szinten lévő alkalmazottaknak, akik edzettebbek, vagy akik már rendelkeznek előzetes mozgástapsztalattal és jó fittségi, egészségi állapotnak örvendenek, szintén meghatároztuk a rekreációs programjukat, amit az egészségtervbe beépítettünk. Ez a csoport is végezheti azokat az aktivitásokat, mint az 1. fittségi szinttel rendelkezők, nekik azonban olyan programot is összeállítottunk, mely kellő edzettségi és egészségi állapotot feltételez (pl. extrém sportok). Amennyiben az 1. fittségi szinten meghatározott tevékenységet üzik, úgy számukra a terhelés intenzitásának növelését kell megvalósítaniuk, hiszen a szervezet hozzászokik az edzésingerhez, akkor már nem váltja ki a szervezet alkalmazkodását, így nem fejlődik. Amennyiben a terhelés terjedelmén változtatunk, úgy elérhetjük az alkalmazkodást és a magasabb edzettségi-fitsségi szintet.



29. ábra  
A regionalításban megjelenő különbségek (saját szerkesztés)

A régiókban tapasztaltunk különbségeket az oktatói és hivatásos állomány tagjai esetében is. Volt olyan régió, ahol a dolgozóknak magasabb volt a stressz-szintje, de volt, ahol a légkör mutatott kedvezőtlenebb képet. Azokban a régiókban, ahol magasabb stressz-szintet tapasztalhattunk, ott a stressz szint alatt nevesített tevékenységeket fokozottan ajánljuk, hiszen ezek stresszoldó szerepe kifejezettebb. Azokban a régiókban, ahol a légkör kedvezőtlenebb, ott azokat a légkör alatt nevesített tevékenységeket javasoljuk dominánsabban beépíteni a fűtségi szint mellett javasoltakon kívül, hiszen ezek rekreációs tevékenységek a közösségi szellemet, csapatmunkát és a szocializációt segítik. Egy egészségtervnek figyelembe kell vennie az eltérő természetföldrajzi aspektusokat, adottságokat is. Azokban a régiókban, ahol a természetföldrajzi aspektusai alatt szereplő tényezők megjelennek, ezeket a program összeállításában preferálni kell. Ahol hegyi terep van, ott a túrák, nordic walking, intenzívebb kerékpáros edzés, kalandpark beépíthető, ahol álló vagy folyóvíz áll rendelkezésre, ott a vizes sportok dominanciája markánsabban jelenhet meg. Az alföldi terep gyaloglásra, futásra, nordic walkingra, stb. ad lehetőséget. A speciális infrastruktúrát igénylő sportokat (mint. pl. extrém sportok,

kalandpark, labdajátékok. lovarda) ott építsük be az egészségtervbe, ahol erre kedvező adottságok, infrastrukturális háttér rendelkezésre áll.

*A tervezett sporttevékenységek indoklása a szervezetre kifejtett főbb hatásaival:*

*Nordic walking:* Népszerű ciklikus sportág, a természetben üzhető, így az időjárás elemeivel való edzés egyik nagyon bevált eszköze. Ahogy a természetben változnak az időjárás elmei, mint a levegő hőmérséklete, páratartalom, csapadék, szél, légnyomás, úgy ezek a változó tényezők a szervezetet fokozatos alkalmazkodásra készítetik, mely így a szervezet immunrendszerének erősítéséhez járul hozzá. Könnyen elsajátítható, hiszen a mozgáselemek ismétlődnek. A terhelés nagyon jól, adekvátnan adagolható nemre, életkorra és edzettségi állapotra. A kar bottal végzett lendítő munkájának köszönhetően jobban megemeli a munkapulzust a sétához képest, így a kardio-respiratorikus állóképesség fejlesztésében betöltött szerepe kifejezettebb. Mivel a természetben történik, így az idegrendszer pihentetésében, stresszoldásban betöltött szerepe is jelentős. Bár valamennyi régióban üzhető, hiszen alföldi és hegyvidéki, dombsági karakterű tájakon is üzhető, nagyobb terhelést jelent a hegyvidéki területeken.

A *jóga* erősen tartja kiemelt helyét a fitneszben, egyre többen jönnek rá, milyen eredményes a lelki, szellemi, testi egészség megtartásában. Sokan kedvelik a Bikram jógát. Bikram Choudhury a megalkotója, aki speciálisan állította össze az ászanákat azzal a céllal, hogy a test minden részébe oxigéndús vér jusson. Így biztosítja a Bikram jóga az egészséget, jó közérzetet. A nyújtó jellegű gyakorlatai igen jól hasznosíthatóak az izmok lazaságának, elaszticitásának fejlesztésében, valamint a relatív izomerő növelésében a tartásos, statikus gyakorlatai által. A tudatos légzési technikák, és meditatív gyakorlatai a stresszoldó hatásuk miatt nagyon hasznosak.

*Kerékpározás.* költséghatékony sporteszköz. A természetben üzve, jótékony hatást fejt ki az immunrendszer erősítésében valamint a stressz oldásában. A ciklikus sportág igen jól fejleszti a kardio-respiratorikus állóképességet, a láb izomerejét. Egyszerű mozgásszerkezetű, könnyen elsajátítható, life-time sport, mely hosszú ideig az egészségmegőrzés szolgálatába állítja a sportmozgást. A terhelés nagyon jól, adekvátnan adagolható, így alkalmas a kezdők illetve a magasabb fitiségi szinttel rendelkezők rekreációjára. A terepen végzett kerékpározással, valamint a terhelés intenzitásának a növelésével tudjuk a terhelést megválasztani.

*Spinning.* A spinning angol eredetű szó jelentése pörgés, forgás. A spinning program egy zenére végrehajtott, csoportos teremkerékpározási tréning, edzői irányítással. Ez egy olyan páratlan edzés módszer, amelyet kortól, nemtől, edzettségi szinttől függetlenül bárki végezhet, aki szeret sportolni. Egy speciálisan kifejlesztett kerékpáron történik az edzés 45–50 percen

keresztül. A spinning óra két alapvető terepfajtát szimulál: sík és hegyi terepet. A sík terepen kevés vagy mérsékelt ellenállás jellemző. A hegyi terep az ellenállás megnövelésével szimulálható. Mindkét szimulált terepen két pozícióban: ülőben és állóban lehet kerékpározni. Ezen terepek és pozíciók kombinálásával, különböző technikák alakíthatók ki, utánozva az utakon előforduló szituációkat (Kárai 2007).

*A kocogás, futás:* A futás költséghatékony, ciklikus, life-time jellegű sport. Egyszerű mozgásszerkezetű, adagolható terhelést biztosít. Kiválóan alkalmas a szív és keringési rendszer fejlesztésére, valamint a zsírégető szerepe miatt az ideális testsúly elérésére és megtartására. Az egész test izomzatát megmozgatja, a természetben űzve az immunrendszert is erősíti. A terhelés adagolásával (inger intenzitás, ingsűrűség, gyakoriság változtatásával) a kezdők és haladók számára is kiváló szabadidős sport.

*Lovaglás:* A lovaglás természetben űzött sport. Az ember-ló kapcsolata igen jó az emberi pszichikum fejlesztésére, stresszoldásra. A lovaglás kedvező élettani hatása egyrészt a tartásos, statikus elemek tartásjavításban (mély hátizmok, combközelítő) betöltött szerepe kifejezett. A gyógylovaglásban elért eredmények is alátámasztják a lovaglás fontosságát, hiszen a diszlexia, diszgráfia és diszkalkulia fejlesztésében jó eredményeket értek el, mert a lovaglás során a háromdimenziós mozgásimpulzusok alkalmasak ezen képességek javítására.

*A túrázás,* mely történhet gyalogosan, kerékpárral, lóval, vízi eszközökkel azért értékes, nem a megszokott lakó-környezetben zajlik, így kiszakítja az embert a mindennapi, megszokott környezetéből. A túra igazán alkalmas az idegrendszer pihentetésére, a stressz szint csökkentésére.

*A Fit-Ball* egy rekreációs célra kifejlesztett sporteszköz, melyre az jellemző, hogy használatával aerob terhelést tudunk elérni, miközben óvjuk a csont-ízületi rendszert. Az alap aerob órákon is elérjük az aerob terhelést, miközben a térd és bokaízület jelentős terhelésnek van kitéve. A Fit-Ball labdát azonban a rehabilitációban és a prevenció területein is felhasználhatjuk. A Fit-Ball life-time jellegű szabadidős tevékenység, hiszen a speciális labdás gyakorlatok alkalmazása állóképesség-fejlesztő és ízületkímélő egyszerre, így a célcsoport életkor tekintetében széles, gyerekeknek, és a senior korosztálynak, az edzetleneknek vagy éppen az edzetteknek is ajánlható egyaránt. A labdán, illetve a labda használatával nagyon sokféle gyakorlat alkalmazható. Vannak olyan gyakorlatok (step-touch, sarok és térdlendítések, stb.) melyek széles karmunkával a kardiorespiratorikus állóképességet fejlesztik, de kiválóan alkalmazható az egyes izomcsoportok (has, hát, kar, vállöv, stb.) izolált erejének fejlesztésére. A sportoláson kívül a mindennapjainkban és a munkahelyen is használhatjuk a labdát, például szék helyett kiválóan használható, a labdán történő egyensúlyozás tónusban tartja a hát és a gerinc

környéki izomfűzőt, ezáltal javítja a testtartást. Minthogy a labda nem fix pontokon érintkezik a talajjal, a törzsizomzat folyamatos dinamikus és összehangolt működésére van szükség ahhoz, hogy ülés közben megtartsuk egyensúlyunkat. Ez az ún. dinamikus ülés állandó, de nem megerőltető hátizom tréninget jelent és biztosítja az ízületek, lágyrészek számára a tehermentesített helyzetet. A fizioiógias tartás lényegesen könnyebben felvehető, mint egy átlag irodaszéken vagy iskolapadban, ezért Skandináviában, az ergonómiai szempontból ideális ülőbútorok őshazájában egyenesen szék helyett ülőbútorként ajánlják.

*Gerinctorna:* A gerinctorna célja a helyes testtartás kialakítása erősítő, nyújtó és átmozgató gyakorlatokkal. Ezen kívül a gerinctorna nagy gondot fordít az alapkondíció fejlesztésére, a mozgás és légzés összehangolására, a helyes testtartás és medencetartás tudatosítására.

*Úszás:* Legnagyobb pozitív élettani hatása az, hogy növeli a mozgás hatékonyságát (tizenkétszer eredményesebb, mint a szárazföldi aerob és fitness mozgásformák). Mind emellett ismétlődő mozdulatai növelik a bőr feszeségét, s az izmok rugalmasságát, így mi magunk is hajlékonyabbá válhatunk. A test vízen tartásával a tartóizmok is feszesednek, a dinamikus láb- és karmunkával a végtagjaink sem lustulnak el, s mivel az úszás minden formája egyenes törzset igényel, a has- és hátizomzatunk is erősödik általa. Ami pedig a legnagyobb különlegessége más sportokhoz képest, hogy ez az egyetlen, mely légzésszabályozásra kényszerít és tágul a tüdőnk általa (az úszásnemtől függetlenül az egyes kartempók kiválóan szabályozzák, akaratunktól függetlenül is ritmizálják a levegővételt), így megnő annak a kapacitása. A tüdőtágulással egyidejűleg pedig a szív- és érrendszerünk is erősödik a keringés javulása végett, főként, hogy a vízszintes testhelyzet még inkább javítja az agy vér és oxigénellátását. Továbbá több és más mozgásélménnyel gazdagít, finomítja az koordinációt, fejleszti az állóképességet és a ritmusérzékét, javítja az általános erőnlétet és az egyensúlyérzékét, s elősegíti a már említett összehangolt mozgás képességének elsajátítását.

*Labdajátékok (röplabda, kosár, floorball):* A labda eltérő méretével, alakjával, színével egy állandóan változó világot szimbiolizál, mely kiválóan fejleszti az alkalmazkodóképességet. A labdajátékok igen erős motivációs szerepet töltenek be a dolgozók rekreációs tevékenységében. A játék az ember alapeleme. Fridrich Schieller az „Eszztétikai nevelésről” íródott művében azt mondta, hogy „ az ember csak akkor játszik, amikor a szó legteljesebb értelmében véve ember és csak ajkkor igazán ember, ha játszik. Ezzel is igazolta, hogy a játék és az ember elválaszthatatlanok egymástól. A játékok szocializációban betöltött szerepe igen jelentős, hiszen a játék életszituációt modellál, legjobbnak kell lenni küzdelem árán, csak a

játékban tét nélkül próbálhatjuk ki magunkat. Így a labdajátékok a csapatépítésben a team munkában való kooperációnak fontos eszközei.

*Röplabda:* Technikai tudást igényel. Mivel a két térfelet háló választja el, így nincs test-test elleni küzdelem, kisebb a balesetek és sérülések előfordulásának esélyei. Fejleszti a labdaérzéket, koordinációt, ügyességet, a láb dinamikus izomerejét és erő állóképességet.

*Kosárlabda:* A kosárlabda gyors, pörgős játék, a viszonylag kis területű pályán történő gyors megindulások, megállások, lefutások és helyzetváltoztatások fejlesztik a gyorsaságot, a választásos reakcióidőt, valamint az ügyességet és taktikai képességeket. A csere lehetőségek teret adnak az egyéni képességekhez igazított terhelés adagolásához.

*Floorball:* Az izgalmas csapatjáték nagyon jól fejleszti a kooperációs készséget, a csapatban való gondolkodást, az interperszonális ruglmasságot, az egyéni érdek alárendelését, a fair-playt.

*Labdarúgás:* A labdarúgás igen népszerű sportág hazánkban. A nagy vagy kispályán történő játék megfelelő állóképességet igényel, ügyességet, jó mozgáskoordinációt, labdás ügyességet a labda-láb kapcsolat területén, így ezt már a nagyobb fittségi szinttel rendelkezőknek ajánljuk. A gyors lefutások, irányváltoztatások a gyorsaságot, erőállóképességet is fejlesztik.

*Kézilabda:* Szintén a nagyobb fittségi szinttel rendelkező csoportnak javasolt csapatjátékok egyike. A gyors futások, megindulások irányváltoztatások, passzok és a test-test elleni harc igényli az előképzettséget, a kondicionális képességek magasabb szintjét.

*Küzdősportok:* Minden olyan sportág ide tartozik, ahol az ellenfelek csak pusztán kézzel, vagy a kezét és lábat kombinálva, illetve valamilyen eszközzel, felszereléssel, egymással érintkezve az adott szabályok szerint viaskodnak, vagyis „küzdenek”. Ide tartozik például a vívás, ökölvívás, birkózás vagy cselgáncs. A saját testérzékelés magalapozása során kiemelten fejleszti a megfigyelés, a gondolkodás, tanulás képességének fizikai-élettani alapjait. Nagy figyelmet szentel a jellem, becsület, akarat, önuralom, tisztelet, kitartás kifejlesztésére, és erősítésére, teherbírást, edzettséget ad, testi és lelki alkalmazkodásra készítet, megelőzi és kezeli a testi és lelki ártalmakat.

*Konditermi edzés:* Megfelelő eszköze az erőnövelésnek és a test átalakításának, átformálásának, megfelelő intenzitás mellett.

#### *Aerobic programok*

*Dance aerobic.* A dance aerobic az egyik legváltozatosabb aerobic típus, mert a mozgás ritmusát diktáló zene stílusa szerint rengeteg táncos változata ismert. A különböző táncstílusok lépéseit és mozgásváltozatait használja fel az óra kardio-blokkjába. Ezeket a táncos lépéseket vagy azok egyszerűsített formáit az aerobic alaplépéseivel kombinálják, ezáltal egy igen



élvezetes óra alakul ki azok számára, akik szeretik a különböző zenés-táncos mozgásformákat. Adance aerobic a funky-, hip-hop-, jam-, stb. mozgásanyagával, zenére végzett tánclépésekkel koreografált óra. A dance aerobic ezért erősen koreografált, állóképesség fejlesztő óra. Új táncos mozgásváltozata a zumba, ahol a latin ritmus a domináns. Az órán felhasználják a salsa, merengue, cumbia, quebradita, reaggeton, calypso, bachata samba, axé, latin funk, flamenco és más táncok alaplépéseit.

*Boksz aerobic:* A Boksz aerobic ötvözi a különböző küzdősportok a boksz, thai-boksz, a tae bo, a különböző karate irányzatok mozgáselemeit, mint a különböző ütések, rúgások, elhajlások, védekek, stb. technikáit, valamint az aerobicban ismert alaplépéseket, mint a keresztlépés, V-lépés, stb. Például az alap aerobik óra és kick-box ötvözetéből álló, kiváló állóképesség fejlesztő fitnessóra igen népszerű a szabadidős tevékenységeket űzők körében. A koreografált rúgások és ütések sorozatát használják a pulzusszám növelésére és a fokozott zsírégetés elérésére. A dinamikus zenei kíséret mellett végzett kickbox-aerobic lendületes, szórakoztató, ennek köszönheti népszerűségét.

*Capoera aerobic.* Mivel a capoera igazából küzdősport-elemeket zenés-táncos mozgásformába öltve tartalmazta, így igazából a capoera aerobic ötvözi a küzdősportok elemeit és táncos mozdulatokat. A capoera aerobic koreográfiája az eredeti sporthoz képest jóval könnyebb, egyszerűbb mozgásváltozatokat takar. Capoeirás jellegét az ütésekkel és rúgásokkal tarkított táncos mozdulatok, alaplépések, a brazil gitár és kongadob aláfestő zenéje adja. A capoera aerobic erő- és állóképesség fejlesztő. Jó tartásjavító is, hiszen a gerinc környéki izomfűzőt, valamint a törzs izmait erősíti.

*Kalandpark:* A kalandparkok nem csak szokatlan testmozgást és jó adag adrenalint kínálnak, de legtöbbször természetközeli élménnyel is megajándékoznak.

*Rafting:* A rafting az egyik legelterjedtebb és legnépszerűbb vadvízi sport. Ennek az az oka, hogy a legbiztonságosabb, illetve 10 éves kortól gyakorlatilag bárki művelheti, aki minimális úszástudással rendelkezik. Ebből adódóan kiválóan alkalmas családok részére, illetve azoknak, akik először tapasztalják meg a vadvízi evezés örömeit. A hajó sebességét a legénység együttes és összehangolt evezése adja meg, ezért ez a sport kiválóan alkalmas csapatépítő és csapatösszetartó jellegű programokhoz.

*Sí:* A sízést a legegészségesebb sportok közé sorolhatjuk. Ennek a sportnak élettani egészségfejlesztő hatása megszámlálhatatlanul sok van: a téli levegőzés, a napfény, további előnyeként emelném ki a magaslati hatást, a magasban történő mozgás olyan pozitív hatást fejt ki, ami fokozza a vérkeringést (Hidvégi, 2008). Az alpesi sí egyike a legnépszerűbb téli sportoknak, akár mint szabadidős foglalkozást, akár mint profi versenyt nézzük.

*Streatching,PNF (Pneuromuszkuláris facilitáció) technikák:* Az izmok nyújtása, az izmok lazaságának, elaszticitásának javítása a jó sportteljesítmény feltétele, valamint hozzájárul a sérülések és balesetek megelőzéséhez is. Ezeket a gyakorlatokat a sérülések kezelésére, a műtétek utáni egészségi állapot helyreállítására is alkalmazzák.

A streatching 3 fázisból áll, az első az adott izomcsoport kontrakciója, a második fázisban történik az aktív pihentetés, a harmadik fázis pedig az izomcsoport statikus nyújtása. A PNF gyakorlatok 4 fázisból állnak, az első fázisban történik az adott izomcsoport statikus nyújtása (3–6 secundumig), majd ezt követi az izomkontrakció, a harmadik fázis az antagonista izomcsoport nyújtása, majd a 4. fázis, mint az első, vagyis az adott izomcsoport statikus nyújtása. Mindkét módszer az izomkontrakción, és a statikus nyújtáson alapul. A PNF gyakorlatok annyi lépnek túl a streatchingen, hogy az antagonista izomcsoport nyújtását is tartalmazza. Az izomkontrakción alapuló statikus nyújtás nagyon hasznos a beszűkült ízületek funkciójának javításában (gyógytorna) is.

*Callanetics:* hatékony alakformáló és zsírégető torna, mely nem tartalmaz szökdelő gyakorlatokat, így az ízületeket nem terheli. A magas ismétlés számon alapuló gyakorlatok zsírégető hatása domináns. A mély izmok megmozgatása, az erő állóképességi gyakorlatok jól alkalmazhatóak a fiatalabb, vagy az idősebb korosztály esetében is.

*Boot camp,* mely egy igazi kihívást takar, napjaink legnépszerűbb, és leghatékonyabb edzésmódja a tengerentúlon. A US Army újoncokat kiképző tematikájában alkalmazott fizikai módszerek adaptációját alkalmazták. A hétköznapi ember számára is elérhetővé tették a szabadban végzett edzésmódszert, mely a fittségi állapotot és a résztvevők mindennapi élete során szükséges teljesítőképességet javítja. A Boot Camp sikerének kulcsa a csapatmunka adta motiváció és az alkalmazott módszerek. A katonák edzettségi szintjére alapozva a Boot Camp edzéseket arra tervezték, hogy a lehető legtöbb eredményt érjük el a lehető legrövidebb idő alatt. Az edzések hosszúak és fárasztóak, ezért kihozzák a résztvevőket a komfortzónájukból. A klasszikus Boot Camp indoor jellegű, vagyis szabadtéren, parkokban, erdőkben, sportpályákon tartják 8–20 fős csoportokban. A 70-80 perces edzéseket általában két edző vezeti, akik a helyes végrehajtást folyamatosan kontrollálják és lelkesítik a résztvevőket. A gyakorlatok a katonai kiképzésben használt, a harci gyakorló tevékenységre felkészítő jellegű, alakzatokban zajlanak, megtűzdelve sprintfutással, sorversennyel, utánzójárásokkal, páros gyakorlatokkal, köredzéssel, core tréninggel. Ezek a speciális gyakorlatok a fizikai erőt és az állóképességet egyaránt fejlesztik, ezért egyszerre izomtömeg növelő, és zsírégető hatásuk is van.

*Triatlon:* A három sportágat ötvöző triatlon tartalmazza az úszást, kerékpárt és futást, melyek mind ciklikus sportok. Mivel jelentős állóképességi szintet követel, így a haladóknak ajánlott.

*Saját testtömeggel végzett edzés:*

*Súlyzós erősítő gyakorlatok.* Már nem korlátozódik a testépítésre, a legtöbb ember ma valamilyen súlyzós edzést végez az izomerő javítása és megtartása érdekében. A súlyzós edzés népszerűsége szinte töretlen, nem véletlen, hiszen mára sok szakirodalom és tanulmány is igazolja, hogy a súlyzós edzés nem csak a testépítőknek hasznos edzéseszköz, de az erő növelését megcélzóknak, vagy a rehabilitációban is nélkülözhetetlen eszköz. A súlyzóval végrehajtott különböző erőfejlesztő gyakorlatok egyre több élsportolónál is nélkülözhetetlenek.

*Testtömegedzés.* Az emberek évszázadokon át saját testsúlyukat használták állóképességük kialakításához. A saját testtömeggel végrehajtott gyakorlatok, mint a mellső fekvőtámaszban karhajlítás-nyújtás, a felülések vagy lebegőfelülések, hasprések, hasonfekvésben törzsemelések, guggolások, húzódzkodások és tolózkodások nagyon jól fejlesztik a relatív erőt. A relatív erő a testsúlykilogramra vonatkoztatott izomerő, mely jelzi nekünk, hogy a sportoló mennyire képes saját testét vagy testtömegét mozgatni. Minimális a költségvonzata, hiszen különösebb felszerelés nélkül, kis helyen, akár otthon, szobai körülmények között is alkalmazhatók ezek a gyakorlatok vagy egy részük.

75. táblázat: A sportágak rendszerezése főbb hatásai és kompetenciái által

<i>Sportág, mozgásos aktivitás</i>	<i>Főbb hatása</i>	<i>Az általa fejlesztett személyiségjegyek, kompetenciák</i>
Nordic walking	állóképességfejlesztés térbeli tájékozódó képesség, mozgáskoordináció	logikus gondolkodás interperszonális rugalmasság
Jóga	állóképesség	önismeret
Kerékpározás	gyorsaság, állóképesség,	akarat, kitartás
Spinning	állóképesség	monotónia tűrés
Futás, kocogás	állóképesség,	akarat, kitartás
Lovaglás	kondicionális képességek	bátorság
Túrázás	állóképesség	kitartás, akarat
Fitball	mozgáskoordináció	ügyesség
Úszás	állóképesség, koordináció, ritmusérzék,	kitartás, monotónia tűrés
Labdajátékok	ügyesség, gyorsaság,	összetartás
Küzdősportok	erőállóképesség, gyorsaság, kitartás, akarat	bátorság, logikus gondolkodás, ügyesség, akarat
Konditermi edzés	erő, erőállóképesség	kitartás,
Kalandpark	ügyesség, bátorság, kitartás	bátorság
Rafting	ügyesség, kitartás	bátorság
Sí	állóképesség, szív-és keringési rendszer, mozgáskoordináció	kitartás, ügyesség
Strechning	állóképesség	kitartás
Boot camp	erő, erőállóképesség, kitartás	akarat
Callanetics	erőállóképesség	akarat, kitartás

### *Testnevelési program összefoglalás*

A program összeállításánál olyan mozgásformákat és tevékenységeket, aktivitásokat terveztünk, mely a költséghatékonyság jegyében elvárásként fogalmazódik meg, minden állami szervezetnél, így a Vám- és Pénzügyőrségnél is. Igyekeztünk figyelembe venni az eltérő attitűdöket, azt, hogy a program biztosítson lehetőséget egyén és csoport számára egyaránt (egyéni és csapatsportok), és beterveztünk olyan új típusú trendeket képviselő mozgásformákat, szabadidős sportokat, mely kellő motivációt jelent a résztvevők számára.

A rendszeres fizikai aktivitás előnyei "nemre és korra tekintet nélkül" jól ismertek. A testedzés, a sport általános kedvező hatásain túlmenően alkalmazható egyes betegségek prevenciójában, kezelésében és rehabilitációjában. Ha a rendszeres testmozgást életünk részévé tesszük, magunkon is tapasztalhatjuk mindazokat az előnyöket, amelyeket korábban leírtam. Tűzzünk ki megvalósítható célokat, ez erősíti a motivációt a rendszeres fizikai aktivitás végzéséhez. Tegyük rendszeressé, mivel a mozgás csak akkor képes a jótékony hatását kiváltani a szervezetre. Próbáljuk beiktatni napirendünkbe. Ellenőrizzük és kontrolláljuk a teljesítményünket, ezzel nyomon követhető a fizikális fejlődés. Végezzünk minden alkalommal megfelelő bemelegítést a sérülések elkerülése végett. Sportoljunk együtt másokkal! Felmérések igazolják, hogy akik egyedül sportolnak, azok könnyebben hagyják abba a sportolást, mint akik partnerrel vagy csoportosan mozognak. Legyünk türelmesek önmagunkhoz, hiszen nem minden nap esik jól a mozgás. Ilyenkor érzük be kevesebbel, vagy próbáljunk ki más sportágakat. Végül, de nem utolsó sorban élvezzük a mozgást és ne felesleges, teherként tekintsünk a sportra (*Detre, 2006*).

### *A végrehajtásért felelősök (Kikkel?)*

A cselekvési terv interdiszciplináris, interszektoriális gyakorlatnak felel meg. A magas rangú vezetők elkötelezettségére szükség van. Ez biztosítja, hogy a végrehajtás megfelelő támogatottságot kap. Üzemegészségügyben dolgozó orvos, pszichológus, mentálhigiénés szakember, testnevelő, edző, a munkatársak köréből kiképzett segítők vesznek részt a programok megtervezésében, végrehajtásában, ellenőrzésében. Ajánlatos egy bizottság létrehívása a fenti szakembergárda egy-egy képviselőjének részvételével. Annak érdekében, hogy magukénak érezzék a tervet a beosztottak, ajánljuk, hogy a dolgozók számára biztosítva legyen az ún. *”Javaslat doboz”* online, vagy akár papír alapú formában.

## *A már meglévő egészségügyi háttér*

### *A Vám-és Pénzügyőrség Egészségügyi Szolgálatának feladatai*

Az egészségügyi szolgálat biztosítja a Pénzügyminisztérium, a Vám- és Pénzügyőrség személyi állományába tartozók, a személyi állományból nyugállományba helyezettek és családtagjaik orvosi ellátását, szűrését, gondozását. Közreműködik a Vám- és Pénzügyőrség személyi állománya alkalmassági vizsgálata éves tervének elkészítésében. Megszervezi és végrehajtja a Vám-és Pénzügyőrség kijelölt személyi állománya részére az elsősegély-nyújtási ismeretek oktatását. Értékeli az ellátottak körének megbetegedési viszonyait, és ezek eredményeit hasznosítja a gyógyító, megelőző ellátásokban. Végzi a felvételre jelentkezők egészség-pszichikai alkalmasságát,<sup>15</sup> a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmassági vizsgálatát,<sup>16</sup> látásvizsgálatát,<sup>17</sup> a szolgálatképességet,<sup>18</sup> a keresőképtelenség elbírálását.<sup>19</sup>

Előjegyzí és nyilvántartja a szanatóriumi ellátást igénylő pácienseket. Előzetesen felméri és javaslatot tesz a gyógyszerek, a vegyszerek és az egyéb eszközök beszerzésére, ellenőrzi a beszerzett készletek nyilvántartását és felhasználását.

Végzi a testülethez jelentkezők előzetes alkalmassági vizsgálatát, illetve a vám-és pénzügyőrség személyi állományának időszakos soron kívüli és felülvizsgálati alkalmassági vizsgálatát. Ennek keretében:

- előjegyzí az alkalmassági vizsgálatra kötelezetteket;
- elkészíti az alkalmassági véleményeket, a felülvizsgálati határozatokat, és az alkalmassági vizsgálatról távolmaradókról szóló értesítést az illetékes szervezeti egységek felé történő megküldésre.

Tájékoztatja az egészségügyi dolgozókat az időszakos továbbképzésekről, tanfolyamokról, szakmai konferenciákról, és nyilvántartást vezet a megszerzett továbbképzési pontokról.

Megszervezi és végrehajtja a Vám- és Pénzügyőrség kijelölt személyi állománya részére az elsősegély nyújtási ismeretek oktatását.

Elkészíti az egészségügyi szolgáltatók számára a különböző jogszabályokban elrendelt jelentéseket. Értékeli az ellátottak körének megbetegedési viszonyait és ezek eredményeit hasznosítja a gyógyító, megelőző ellátásokban.

### *A pszichológiai részleg feladatai*

---

<sup>15</sup> Az 1996. évi XLIII. Törvény és a 20/2008. (VI.19) PM rendelet,

<sup>16</sup> 33/1998. (VI.24.) NM rendelet

<sup>17</sup> 50/1999. (XI.3.) EÜM rendelet

<sup>18</sup> 1996. évi XLIII. Törvény és a 20/2008. (VI.19.) PM rendelet

<sup>19</sup> 102/1995. (VIII.25.) Korm. Rendelet

A Vám- és Pénzügyőrségben belül 1994 óta működik pszichológiai laboratórium. A laborban hivatásos és közalkalmazotti, valamint a Pénzügyminisztériumba köztisztviselői státuszba történő felvételi vizsgálat, közalkalmazottból hivatásossá való átminősítés, és szükség szerint különlegességi vizsgálatok (komplex személyiségvizsgálat) is történnek.

#### ÜTEMEZÉS (MIKOR?)

A terv végrehajtása egy évre tervezhető.

A kezdet: a vezetés tájékoztatása

1 hónap: a résztvevők igényeinek felmérése, értékelése

1. hónap: A résztvevők biológiai paramétereinek meghatározása (fittségi szintek)

2. hónap: a tréner felkérése, a terv konkretizálása, a szakemberekkel történő konzultáció

3–6. hónap: a tréningek beindítása, a fizikai aktivitáshoz szükséges infrastruktúra biztosítása

3. hónap: a környezeti módosítások megkezdése

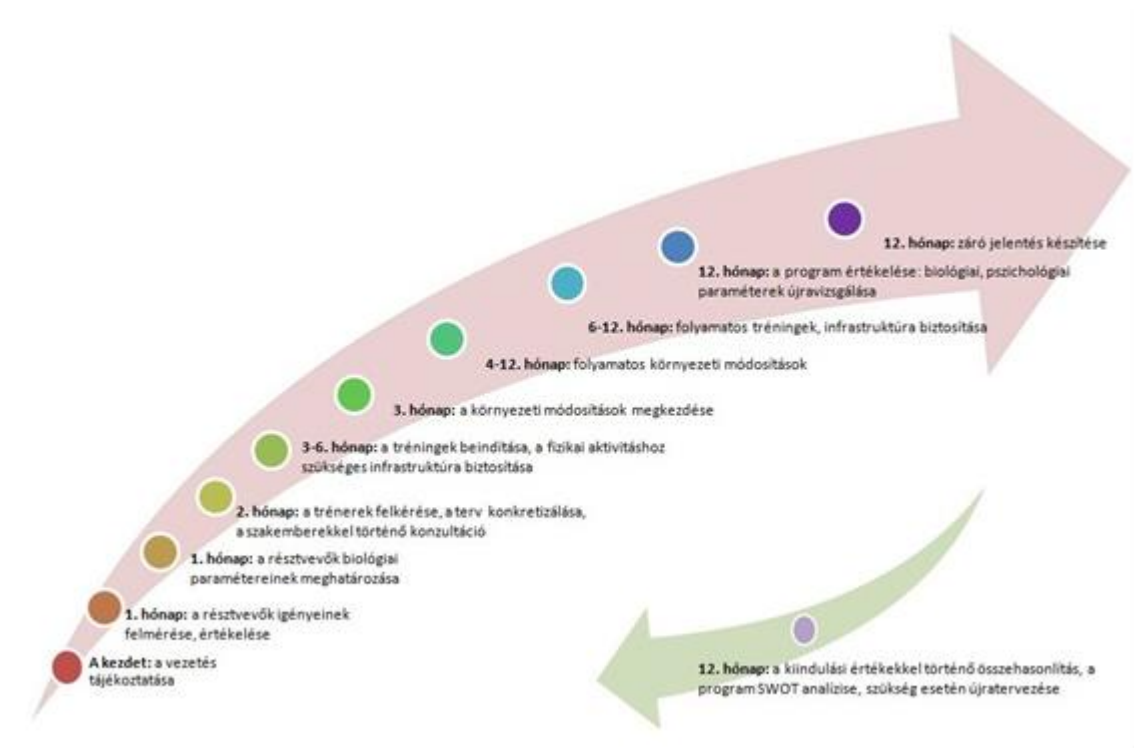
4–12. hónap: folyamatos környezeti módosítások

6–12. hónap: folyamatos tréningek, infrastruktúra biztosítása

12. hónap: a program értékelése, biológiai, pszichológiai paraméterek újravizsgálása

12. hónap: a kiindulási értékekkel történő összehasonlítás, a program SWOT analízise, szükség esetén újratervezése

Záró jelentés elkészítése



30. ábra  
Ütemezési terv

## A PÉNZÜGYI FORRÁSOK (MIBŐL?)

Belső forrásból az üzem-egészségügyi szolgálat szakemberei ellátnak bizonyos feladatokat. Munkahelyi egészségfejlesztésre kiírt pályázatok segítségével kellene biztosítani az anyagi alapot.

## MONITORIZÁLÁS (MI VÁLTOZZON?)

- A kiinduláskor alkalmazott kérdőív újra történő kitöltése után azt várjuk, hogy a stressz-szint csökkenjen.
- Javuljanak a stressz következményeinek tartott tünetek:
  - A fejfájás
  - Az álmatlanság
  - Depresszió
  - Letargia
  - Agresszió, alulteljesítés
  - Családi viszály



- A dolgozók elégedettsége a munkahellyel fokozódjon, a munkahelyi légkörrel kapcsolatos elégedettség erősödjön.
- A résztvevők szubjektív egészség-megítélése javuljon.
- A biológiai paraméterek ne rosszabbodjanak, inkább javuljanak, a betegállomány mértéke, a hiányzások száma csökkenjen.
- A munkahelyi vándorlás csökkenjen.
- A dolgozók véleményét az egészségfejlesztő terv megvalósulásáról kérdőívvel, illetve szóbeli interjú módszerével ismerjük meg.

#### ÉRTÉKELES:

Az alábbi kérdésekre kell választ adni:

- Az erőforrások eljutottak-e oda, ahová azokat szánták?
- Ha igen, szükség van-e módosításra?
- Lehet-e munkafolyamatot javítani?

*A rövidtávú, egyéves idő intervallumra vonatkozó célkitűzések megvalósítására tettünk javaslatot.*

#### *A siker kulcsa*

Akkor lesz sikeres az egészségtervünk megvalósítása, **HA:**

- a menedzsment senior tagjai involválódnak
- résztvevői tervezés valósul meg
- az elsődleges fókusz az alkalmazottak igénye alapján alakítják ki
- a belső források optimális kihasználása történik meg
- integratív szemléletet alkalmaznak
- annak felismerése megtörténik, hogy az egyéni egészséget számos tényező határozza meg
- a munkahelyi környezet sajátosságainak, egyéni formáinak elfogadása
- olyan értékelő módszert alkalmaznak, amely magába foglalja a világosan meghatározott kimeneti állapotot, amely elégedettséget vált ki az alkalmazottakból és a szervezet hasznát is jelenti
- hosszú távú fenntarthatósággal bír.

*Az elérendő cél végső soron az egészséges munkahely megteremtése.*



31. ábra

*Az egészséges munkahely megteremtése a WHO modellje alapján.*

## **Konklúzió**

Ma Magyarországon egyre nagyobb figyelem irányul a társadalom több szintjén is az egészség megóvására, fejlesztésére, egyre több ilyen irányú kezdeményezés, program lát napvilágot a munkahelyeken is. Olyan teljesítményelvárásokkal, értékszemlélettel találkozunk, amelyek azt sugalmazzák: a jobb életért áldozni kell. Ezért sokan egyre több időt töltenek el munkával, és a cél érdekében hajlamosak erőforrásaikat egészségük rovására felhasználni.

A megfelelő munkahelyi elkötelezettség, elégedettség, motiváció és légkör kialakításának egyik kulcsfontosságú feltétele a belső kommunikáció, melyre a jövőben a meglévőnél is nagyobb hangsúlyt fogunk fektetni. A másik, a vezetők és a beosztottak kapcsolatának finomítása, rendszeressé tétele, az információk megosztása, illetve a teljesítmény rendszeres és következetes, valódi tartalommal bíró értékelése, amelyben a pozitívum és negatívum egyensúlyban van, valamint a megfelelő jutalmazási rendszer kidolgozása és a munkahelyi stabilitás biztosítása.

Egészségfejlesztési tervünket a Vám- és Pénzügyőrség Országos Parancsnokságára juttatjuk el, ahol a középfokú és alafokú szervek koordinálása folyik. A bevezetésre kerülő intézkedések után újra felmérjük az állományt a kérdőívvel és az interjúmódszerrel. *Összegzés*

A kutatás során arra törekedtünk, hogy az állapotfelmérés alapján a Vám- és Pénzügyőrség részére egy egészségfejlesztési tervet dolgozzunk ki, mely a dolgozók egészségi állapotának megőrzését, illetve javítását szolgálja.

A felmérés eredményei alapján elmondható, hogy a legégetőbb szükség a munkahelyi stressz javításán van, amelyet stresszkezelő technikák bevezetésével, legfőképpen mozgásprogramok bevezetésével próbálunk oldani.

Ahhoz, hogy az egészségfejlesztési terv elérje kellő hatását biztosítani kell a felsővezetői réteg támogatását és a program melletti elkötelezettségét. Ki kell alakítani a munkavállalói részvételt és elkötelezettséget, amely a program minden fázisának alapkövetelménye, és biztosítani kell a szükséges technikai kapacitást a program bevezetése előtt (pl. a speciális tréningek megszervezése, vagy tanácsadók bevonása a szervezetbe)(Hidvégi és Barabás, 2011).

## 7. AZ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

Jelen kutatásunk célja az volt, hogy országos viszonylatban feltárjuk a Vám- és Pénzügyőrség személyi állományának és a rendészeti szakközépiskolák oktatóinak stresszről, egészségről alkotott vélekedéseit. Vizsgáltuk a rájuk ható munkahelyi, magánéleti stresszt, az adott szervezethez való elkötelezettségüket, a munkahelyi motivációt, a munkahelyi elégedettséget a szervezeti légkört és a karrierlehetőséget.

Az empirikus kutatás két részből áll, melynek első felében a Vám- és Pénzügyőrség személyi állománya (N=603), a Vám- és Pénzügyőri Iskola oktatói és a rendészeti szakközépiskolák oktatói (N=112) egy kérdőívet töltöttek ki. A kérdőíves felmérést a munkatársakkal folytatott személyes interjú követte. Az előmérés során (N=297) a cél a kérdőív használhatósága és a feltett hipotézisek igazolása volt. A kérdőíven végzett változtatások után a főmérésben (N=715), felhasználva az első vizsgálat (előmérés) tapasztalatait 11 hipotézisre kerestem a választ.

A munkahelyi stressz kérdéskörében megfogalmazott hipotéziseink nem minden esetben nyertek igazolást. Stressz szint tekintetében vizsgáltuk a Vám-és Pénzügyőrség személyi állományának különböző munkaterületeit. Eredményeink szerint a stressz szintet nem befolyásolja, hogy ki melyik vámszervnél dolgozik, illetve elmondható, hogy valamennyi vámszervnél hasonló stressz-szint volt megfigyelhető, ami azt jelenti, hogy mindenhol hasonló munkakörülmények, felelősség tapasztalható. Nem minden kérdésben igazolódott be az a hipotézisünk, mely a szolgálati idő és a rendfokozat kérdéskörét boncolja. Kutatásunkban vizsgáltuk a tiszthelyettes, tiszt, főtitzt és közalkalmazott stressz-szintjét. Összesített stressz-szintben nem található szignifikáns különbség a különböző rendfokozatok között, viszont azoknál, akik egy évnél kevesebb időt töltöttek el a Vám- és Pénzügyőrségnél, alacsonyabb stressz-szintet tapasztalunk azon kollégákhoz képest, mint akikre több éve nehezedik a munkahelyi stressznyomás. A hivatásos állományban a nemek között az alábbiakban tapasztaltunk szignifikáns eltérést: A nők számára sokkal nagyobb stresszt okoz a család miatt való aggodás, mint a férfiak esetében, valószínűleg az anya szerepből kifolyólag. A munkahelyen való megfelelés inkább a férfiaknak jelent nagyobb stresszort, mint a nőknek, valószínűleg a családfenntartó szerep miatt. A vezetői stílus jelentősen befolyásolja a stressz szintet, ugyanis ha kedvezőbben bántak a beosztottakkal, a stresszszint is alacsonyabb szinten realizálódott.

A munkahelyi elégedettség témakörében feltett hipotéziseink csak részben igazolódtak be. A rendészeti szakközépiskola oktatói és a Vám- és Pénzügyőri Iskola oktatóinak elégedettségi szintje magasabb, mint a Vám- és Pénzügyőrség személyi állományában lévőknek.

A dolgozó elégedettségéhez hozzájárul: van-e módja előrelépni a szervezeti hierarchiában, a szervezet biztosítja-e számára képzéseken való részvételt, készségeinek, képességeinek fejlesztését. Ez utóbbi a szervezet teljesítménynövekedéséhez és a minőség javításához is hozzájárul.

A munkamotiváció kérdéskörnél, mely szerint az általunk vizsgált három csoportnál egyenes arányban fog csökkenni a motiváció a munkában eltöltött évek számával, csak részben teljesült. A három célcsoport: rendészeti szakközépiskolák és a Vám- és Pénzügyőri Iskola oktatói, az egy évnél hosszabb ideje szolgálatot teljesítők, a Vám- és Pénzügyőrség dolgozói, a kevesebb, mint egy éve a Vám- és Pénzügyőrségnél szolgálatot teljesítők. A Vám- és Pénzügyőrség személyi állományának dolgozói motiválatlanok, ha úgy érzik, nincs előmeneteli lehetőségük. Mind a két célcsoport esetében azt tapasztaltam, hogy a személyi állomány motiváltabb, ha úgy érzi, hogy van kilátása előmenetelre.

Az oktatói állomány, akik már nagyobb munkahelyi tapasztalattal rendelkeznek sokkal inkább motiváltabbak voltak azon hivatásos nem oktató kollégájukkal szemben, akik kevesebb, mint egy éve a Vám- és Pénzügyőrségnél teljesítenek szolgálatot. *Porter és Lawler (1967)* az egyéni motiváció kialakulását az elváráselmélet feltételezései alapján magyarázza. A teljesítmény elérése érdekében az egyén csak akkor hajlandó erőfeszítésre, ha a feltételezett jutalom vonzó számára, és jövővel kapcsolatos várakozásai beteljesülésének valószínűsége ezt racionálisan indokoltta teszi. A jutalom vonzó volta (valenciája) ugyanakkor nemcsak egyénenként változó, de az életkor előrehaladtával is módosulhat. A fiatalabb munkavállalók általában többre értékelik a pénzbeli elismerést, míg az idősebb dolgozók a biztonságos munkahelyet tartják fontosabbnak. Az erőfeszítés és a teljesítmény kapcsolatának, kötésének erősségét az egyén képességei, és érzékelt szerepe befolyásolják. A stresszre a munkáltatók figyelme is kezd kiterjedni annál is inkább, mivel annak a számlájára írható a hiányzás, a teljesítményromlás és a motiváció hiánya. A munkahelyi elkötelezettség kérdéskörében a magasabb rendfokozatban lévő pénzügyőrök inkább a szervezet részének érzik magukat, mint az alacsonyabb rendfokozatban lévők.

A pozitív munkahelyi légkör a vám- és pénzügyőröknél és a rendészeti szakközépiskolákban dolgozóknál pozitív munkahelyi elégedettséget eredményez. Ez a feltevésünk nem minden kérdésben teljesült. Természetesen sok összetevője van annak, hogy egy dolgozó hogyan érzi magát a munkahelyén, de sokat ronthat a munka minőségén a rossz munkahelyi hangulat, a széthúzás a kollégák között. Ezeket tovább ronthatja az elismerés és az előmenetel lehetőségének hiánya. Segíti a jó munkavégzést a ma már alapértelmezett munkaköri leírás, amely meghatározza, pontosan körbeírja a dolgozó feladatait, ezzel is csökkentve a

bizonytalanságot, növeli a jó munkavégzés és ezáltal az elégedettség érzését. Más kérdés, hogy ezek a leírások megfelelő minőségűek-e, valóban tartalmazzák-e a szükséges információt, hiszen sok munkahelyen csak az ellenőrzéstől való félelem következtében készülnek el ezen dokumentumok. A megfelelő munkahelyi légkör kialakításában nagy szerepe van a dolgozó céljait ismerő, vele együttműködni akaró, jól képzett vezetőknek.

A kutatás során arra törekedtünk, hogy az állapotfelmérés alapján a Vám- és Pénzügyőrség részére egy egészségfejlesztési tervet dolgozzunk ki, mely a dolgozók egészségének fejlesztését szolgálja.

A felmérés eredményei alapján elmondható, hogy a legégetőbb szükség a munkahelyi stressz csökkentésén van, melyen stresszkezelő technikák bevezetésével, előadássorozatokkal, és az egészséges életmód népszerűsítésével próbálunk oldani. Magyarországon is egyre szembetűnőbb a munkahelyi stressz nemcsak embert, de szervezetet is károsító veszélye. A törvényes szabályozás mellett egyre több médium is felkarolja a témát, így erőre kaphatnak az újabb kutatások. Ha az adott szervezet felismeri az emberben rejlő értékeket, hozzájárulhat ahhoz, hogy a munka tényleg öröm legyen.

Az interjúk során mindaz, ami a kérdőívekben objektív formában megjelent, személyes hangot kapott. Mind a hivatásos mind az oktatói állomány a munkahelyi légkörön javítának leginkább, a jó hangulatot a csapatmunkát hiányolják. Javaslataikban kitüntetett helyet foglal el a munkahelyi sportolási lehetőség megteremtése.

Nemzetközileg és Magyarországon is a munkavállalók egészségével foglalkozó irodalom igen gazdag, egyre nagyobb figyelem fordul a különböző munkakörökben foglalkoztatott emberek fizikai és mentális jólétét befolyásoló tényezőknek a feltárására. Megváltozott munkakörülmények új kihívásokat jelentenek az alkalmazottak számára. A munkahelyek közt is sajátos helyet foglalnak el a rendvédelmi szervek.

A munkakörből adódó egészség károsító hatások feltérképezése és ennek ismeretében az intervenció megtervezése mindenütt elvárt feladat. Magyarországon eddig ezen a területen vizsgálatunkhoz hasonló felmérés nem történt. Munkám eredménye alapján fejlesztett egészséget támogató program reményeim szerint, ezen munkakörben dolgozók egészségi állapotát javítani fogja és bizonyos szinten a kiegészítő intervenciójává válhat.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Adams, J. S. (1965): Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (szerk.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, New York.
- Alderfer, C. P. (1969): An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, **4**. 142–175.
- Alderfer, C. P. (1972): *Existence, relatedness and growth human needs in organizational settings*, Free Press, New York.
- Allen, N. J. és Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**. 1–18.
- Almeida, D. M. és Kessler, R. C. (1998): Everyday stressors and gender differences in daily distress. *Journal of Personality and Social Psychology*, **75**(3). 670–680.
- Ambrose, M. L. és Kulik, C. T. (1999): Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, **25** (3). 231–292.
- Angle, H. L. és Perry, J. L. (1981): “An empirical assessment of organization commitment and organizational effectiveness”. *Administrative Science Quarterly*, **26**. 1–13.
- Antonovsky, A. (1987): *Unraveling the Mystery of Health*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Bacsikai, K. (2008): *Értékek és normák megjelenés debreceni gimnáziumokban* In: S. Nagy Katalin és Orbán Annamária (szerk): *Értékek és normák interdiszciplináris megközelítésben*. Gondolat Kiadó, Budapest. 125–132.
- Bacsikai, K. (2008): *Református iskolák tanárai*. Magyar Pedagógia 108. évf. 4. szám 359-378
- Bakacsi, Gy. (2000): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi kiadó, Budapest.
- Bateman, T. és Strasser, S. (1984): “A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment”. *Academy of Management Journal*, **21**. 95–112.
- Becker, H. S. (1960): Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, **66**. 32–40.
- Benmansour, N. (1998): Job satisfaction, stress and coping strategies among Moroccan high school teachers. *Mediterranean Journal of Educational Studies*, **3**. 13–33.
- Bierer, A. (2006): A hatékony vezetési stílus. *Szakedolgozat*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Főiskolai Kar.
- Bíró, M (2009): A stress és a kiégés vizsgálata a büntetés-végrehajtás dolgozói körében. *Börtönügyi Szemle*, **28**. évf. 1. sz. 11–30.
- Björklund, C. (2001): *Work motivation - studies of its determinants and outcomes*. Elander Gotab, Stockholm
- Blau, G. és Boal, K. (1987): “Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover”. *Journal of Management*, **15**. 1, 115–127.
- Boe, E., Bobbitt, S., Cook, L., Whitener, S. és Weber, A. (1997): Why didst thou go? Predictors of retention, transfer, and attrition of special and general education teachers from a national perspective, *Journal of Special Education*, **30**. 390–411.
- Bolger, N., DeLongis, A. Kessler, R. C. és Schilling, E. A. (1989): Effects of daily stress on negative mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, **57**. 808–818.

- Brayfield, A. H., Crockett, W. H.(1955): Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological Bulletin*, **55**. 5. 396-424.
- Byrne, B.M. (1999): *Teacher burnout: The nomological network*. In R. Vandenberghe, és A.M. Huberman (Eds), Understanding and preventing teacher burnout, New York: Cambridge University Press.15-37.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. I. és Weick, K. E. (1970): *Managerial behavior, performance and effectiveness*. In: Esther Yassur (2001): A szervezeti légkör és az iskola vezetési stílusának összefüggései. Magyar Pedagógia **101**. évf. 2. sz. 171.190.
- Chan, D.W., és Hui, E.K.P. (1995): Burnout and coping among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *British Journal of Educational Psychology*, **65**. 15–25.
- Chiu, C. (1998): Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a case study. *Sex Roles*, **38**. 521–537.
- Chu, C., Breucker, G. Harris, N., Stitzel, A., Gan, X., Gu X., és Dwyer, S. (2000): Health-promoting workplaces- international settings development. *Health Promotion International*, **15**. 2. sz.
- Cohen-Charash, Y. és Spector, P. E. (2001): ‘The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **86**. 2. sz. 278–321.
- Collins. P. A., és Gibbs, A.C.C. (2003): Stress in police officers: a study of the origins, prevalence and severity of stress-related symptoms within a county police force. *Occupational Medicine*, **53**. 256–264 .
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., és Byrne, Z. S. (2003): The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, **88**. 160–169.
- Cseh, K. és Felszeghi, S. (2012): A foglalkozás orvostan helyzete. Népegészségügy, **90**. 2. szám. (91–95)
- Daley, A. J., és Parfitt, G. (1996): Good health—Is it worth it? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **69**. 121–134.
- Dantzker, M. L. (1997): Job satisfaction and community policing: A preview for future research? *Police Chief*, **LX/IV**. 10. sz. 97–101.
- Dantzker, M. L., és Surette, M. A. (1996): Perceived levels of job satisfaction among police officers: A descriptive review. *Journal of Police and Criminal Psychology*, **11**. 2. sz. 7–12.
- Decotis, T. és Summers, T. (1989): “A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment”. *Human Relations*, **40**. 445–470.
- de Jonge, J., Mulder, M. J. G. P., és Nijhuis, F. J. N. (1999): The incorporation of different demand concept in the job demand-control model: effect son health care professionals. *SocialScience&Medicine*, **48**. 1149–1160.
- de Jonge, J., Reuvers, M. M., Houtman, I. L., Bongers, P. M., és Kompier, M. A. (2000): Linear and nonlinear relations between psychosocial job characteristics, subjective out- comes, and sickness absence: baseline results from SMASH. Study on musculoskeletal disorders, absenteeism, stress, and health. *Journal of Occupational Health Psychology*, **5**. 256–268.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., és Schaufeli, W. B. (2000): A model of burnout and life satisfac- tion amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, **32**. 454–464.



- Dollar, M. F., és Winfield, A. H. (1996): Managing occupational stress: A national and international perspective. *International Journal of Stress Management*, **3**. 69–83.
- Dunham, J., és Varma, V. (Eds) (1998): *Stress in teachers: Past, present and future*. London: Whurr.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. és Castenada, M. B. (1994): Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, **79**. 370–380.
- Egg R, Pearson FS, Cleland CM, és Lipton DS (2000): Evaluation of correctional treatment programs in Germany: A review and meta-analysis. *Subst Use Misuse*, **35**. 12–14.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. és Davis-LaMastro, V. (1990): “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation”. *Journal of Applied Psychology*, **75**. 1.sz. 51–59.
- Erősné, B. E. (2006): *Egészségvédelmi feladatok a vegyipari ágazat területén*. <http://bestbuydoc.com/hu/doc-file/4770/a-medicina-t%C3%B6rt%C3%A9nete-az-eg%C3%A9szs%C3%A9g-%C3%A9s-betegs%C3%A9g-t%C3%B6rt%C3%A9nete.html>
- Ewles, L. és Simnett, I. (1999): *Egészségfejlesztés gyakorlati útmutatói*. Medicina Könyvkiadó, Budapest
- Fell, R.D., Richard, W. C. és Wallace, W. L. (1980): Psychological job stress and the police officer. *Journal of Police Science and Administration*, **8**. 2. sz. 139–144.
- [www.felvi.hu](http://www.felvi.hu)
- Finlay-Jones, R. (1986): Factors in the teaching environment associated with severe psychological distress among school teachers. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, **29**. 4.sz. 299–306.
- Forehand, G, és Von Gilmer, B. (1964): Environmental variations in studies of organisational behaviour. *Psychological Bulletin*, **62**. 362–381.
- Fuhrer, R., Stansfeld, S. A., Chemali, J., és Shipley, M. J. (1999): *Gender, social relations and mental health: prospective findings from an occupational cohort*. (Withhall studyII). *Social Science és Medicine*, **48**. 77–87.
- Galgóczy, G. (2004): *A munkahelyi egészségfejlesztés európai gyakorlata*. In: Egészséges munkavállaló az egészséges munkahelyeken. A munkahelyi egészségfejlesztés jelene és jövője. Kiadja: Országos Egészségfejlesztési Intézet, Budapest, 7–13.
- Gantt, H.L., (1919): *Organising for Work*. Harcourt. Brace and Howe, New York.
- Galloway, D., Panekhurst, F., Boswell, K., Boswell, C. és Green, K. (1984): Mental health, absences from work, stress and satisfaction in a sample of New Zealand primary school teachers. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, **18**. 359–363.
- Gazsó, J. és Kiss, J. (2012): *Munkahelyi egészségfejlesztési stratégia. - Pozitív egészségfejlesztés és primer prevenció*. Budapest, 2010. március 12.
- Gilbreth, F.B., (1911): *Motion Study*. Van Nostrand, New York.
- Goodman, A. M. (1990): A model for police officer burnout. *Journal of Business and Psychology*, **5**. 85–99.
- Goodstadt, M. S. et al. (1987): Health promotion: a conceptual integration. *American journal of health promotion*, 1(3): 58–63.

- Green, L. W. (1980): Current report: Office of Health Information, Health Promotion, *Physical Fitness and Sports Medicine*. Health education, 11(2): 28.
- Greenber, J.: (1993): 'Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity.' *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **54**. 1.sz. 81–103.
- Gritz, A. (2006): *Az egészségfejlesztés kompetenciái a 21. században*. – In: Egészségfejlesztés, **48**. évf. 3. sz., 3–9. o
- Griffin, R. W. és Bateman, T. S. (1986): *Job satisfaction and organizational commitment*. In Cooper, C. L. és Robertson, I.: International review of industrial and organizational psychology, John Wiley and Sons, (1986) 157–188.
- Grissmer, D.W. és Kirby, S. (1987): *Teacher attrition: The uphill climb to staff the nation's schools*. RAND, Santa Monica, CA
- Grissmer, D.W. és Kirby, S. (1992): *Patterns of attrition among Indian teachers*. Rand, Santa Monica, CA
- Golnhoffer, E. (2006): *Az iskolák belső világa* In: Bábosik, I. Golnhoffer, E. Hegedűs, J. Hunyady, Gyné. M. Nádas, M. Ollé, J. és Szivák, J. (2006): *A gyakorlati pedagógia néhány alapkérdése* 6. kötet
- Gyökér, I. (2001): *Humánerőforrás-menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 54-55 .
- Gyökér, I., Finna, H. és Krajcsák, Z. (2010): *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet. Oktatási segédanyag.
- Halász, G. és Lannert, J. (szerk). (2003): *Jelentés a magyar közoktatásról*. Országos Közoktatási Intézet, Budapest
- Hammet, T.M. (2001): *Making the case for health intervention in correctional facilities*. Journal of Urban Health, **78**. 236–240.
- Hart, P., Wearing, A. és Conn, M. (1995): Conventional wisdom is a poor predictor of the relationship between discipline policy, student misbehaviour and teacher stress. *British Journal of Educational Psychology*, **65**. 27–48.
- Harter J.K., Schmidt F.L. és Hayes T.L. (2002): Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2) 268–279. o.
- Headquarters Department of the Army, 1996
- Helman, C.G. (1997): *Kultúra, egészség és betegség*. Melancia Könyvkiadó kft, Budapest.
- Herzberg, F. (1966): *Work and the Nature of Man* (World, Cleveland).
- Herzberg, F. (1971): *Work and the nature of man*. New York: World Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B. és Bloch Snyderman, B. (2005): *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Hidvégi, P. és Barabás K. (2011): Egészségfejlesztési terv a Vám-és Pénzügyőrség személyi állományára *Új kutatások a neveléstudományokban*. A Magyar Tudományos Akadémia kiadványa. Bíráló alatt

- Hidvégi, P. (2010): Munkahelyi egészségügyi jellemzők a Vám-és Pénzügyőrség személyi állományának és a Rendészeti Szakközépiskolák oktatóinak empirikus vizsgálata alapján. *Nemzetvédelmi Egyetem Repüléstudományi Közlemények*, **XXII.** 1.sz.
- Hidvégi, P. (2010): Munkahelyi motiváció a Vám-és Pénzügyőrség személyi állományának és a Rendészeti Szakközépiskolák oktatóinak empirikus vizsgálata alapján *Új kutatások a neveléstudományokban*. A Magyar Tudományos Akadémia kiadványa.
- Hidvégi, P. és Müller, A. (2009): Munkahelyi elégedettség a Vám-és Pénzügyőrség személyi állományának és a Rendészeti Szakközépiskolák oktatóinak empirikus vizsgálata alapján, *Nemzetvédelmi Egyetem Repüléstudományi Közlemények*, **XXI.** 4. sz.
- Hoppock, R. (1935): *Job satisfaction*. New York: Harper és Brothers Publishers. 47.
- Insel, P. és Roth, W. (2007): *Core Concepts in Health. Brief Update*. McGraw-Hill Humanities, New York.
- International Labour Organization (2005). *The SOLVE approach to addressing psychosocial problems at work*. Retrieved 22 September 2009, from: [http://www.ilo.org/wow/Newsbriefs/lang--en/WCMS\\_081593/index.htm](http://www.ilo.org/wow/Newsbriefs/lang--en/WCMS_081593/index.htm)
- Iverson R.D. és Curivan D.B. (2003): Union participation, job satisfaction, and employee turnover: an event-history analysis of the exit voice hypothesis. *Industrial Relations*, 42 (1) 101–105. p.
- Jagacinski, C. M. (1987): Androgyny in a male-dominated field: The relationship of gender-typed traits to performance and satisfaction in engineering. *Sex Roles*, **17.** 629–647.
- Jamal, M. (1985): Relationship of job stress to job performance: A study of managers and bluecollar workers. *Human Relations*, **38.** 409–424.
- Jamal, M. és Baba, V. V. (1997): Shiftwork, burnout, and well-being: A study of Canadian nurses. *International Journal of Stress Management*, **4.** 3. sz. 197–204.
- Jamal, M. és Badawi, J. A. (1993): Job stress among Muslim immigrants in North America: Moderating effects of religiosity. *Stress Medicine*, **9.** 145–151.
- Jamal, M. és Badawi, J. A. (1995): Job stress, Type-A behavior and employees' well-being among Muslim immigrants in North America: A study in workforce diversity. *International Journal of Commerce and Management*, **4.** 6–23.
- Janis, I.L. és Mann, L. (1977): *Decision making*. The Free Press, London-New-York
- József, I. (2003): Szerződéses katonák alkalmasságvizsgálatának és munkahelyi szocializációjának elemzése a magyar honvédségben, Zrinyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, *Doktori értekezés*.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. és Ilies, R. (2001). *Job satisfaction: A cross-cultural review*. In N.Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, és Viswesvaran, C. (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology*, London: Sage. **2.** 25–52.
- Juhász, Á. (2003): *Munkahelyi egészségpszichológia*. Oktatási segédanyag. Budapesti Műszaki Egyetem.
- Juhász, Á. (2007): *Az egyéni és szervezeti fókuszú munkahelyi egészségfejlesztés*, doktori disszertáció, ELTE PPK Pszichológiai Doktori Iskola
- Juhász M. és Takács I.(2006): *Pszichológia*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar, Alkalmazott Pedagógia és Pszichológiai Intézet-Ergonómia és Pszichológia Tanszék

- Kapás, Zs. (2007): Munkahelyi egészségfejlesztés, mint megtérülő beruházás. [www.oefi.hu/kapas\\_zsolt\\_tanulmany.pdf](http://www.oefi.hu/kapas_zsolt_tanulmany.pdf)
- Kapás, Zs. (2010): *Felismert(?), félreismert, fel nem ismert erőforrás: munkahelyi egészségfejlesztés*. Népegészségügy, **86**. 2. sz.28–34.
- Karasek, R. A. (1979): Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, **24**. 285–308.
- Keyes, C.L.M. (2007): Promoting and protecting mental health as flourishing. *American Psychologist* **62** (2) 95–108
- Khodabakhsh, A. és Kolivand A. (2007): Stress and Job Satisfaction among AirForce Military Pilots. *Journal of Social Sciences*, **3**. 3.sz. 159–163,
- Kiss B. Gy. (2003): *A munkával való elégedettség*. In Hunyady Gy., Székely M., (szerk.) *Gazdaságpszichológia*, 636–645, Osiris, Bp.
- Kishegyi, J. és Makara, P. (2004): *Az egészségfejlesztés alapelvei - az egészségfejlesztés nemzetközi alapidokumentumai*. Sorozatszerkesztők: Szakmai Lektor: Dr. Gyárfás Iván <http://www.oefi.hu/modszert.htm>
- Klein, S. (2004): *Vezetés- és szervezetszichológia*. Edge 2000 Kft., Budapest. 345.
- Koch, J. és Steers, R. (1978): Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, **12**. 119–128.
- Komlossy, Á., Molnár, S. és Vass, V. (2001): *Az iskolai hatékonyság összetevőinek vizsgálata Csongrád megyében*. Magyar Pedagógia. 101. évf. 2. szám 191–211.
- Kónya, Z. (2004): *A készenléti szolgálatban lévők néhány pszichológiai jellemzője a zalaegerszegi tűzoltóságon napjainkban*. Pollack Mihály Műszaki Főiskolai Kar Pedagógia Tanszék, Pécs.
- Kopp, M. (2007): *A krónikus stressz bizonyítottan növeli a halálozási arányt*. [http://egeszseg.origo.hu/cikk/0709/098301/a\\_kronikus\\_1.htm](http://egeszseg.origo.hu/cikk/0709/098301/a_kronikus_1.htm)
- Kopp, M. És Bugán, A. (2009): *A magyar lakosság mentális egészségi állapota, annak kezelése*. Népegészségügy, **87**. 4.sz. 291–308.
- Kopp, M., Neculai, K., Salavecz, Gy. és Rózsa, S. (2006): Az erőfeszítés jutalom egyensúlytalanság kérdőív magyar változatának megbízhatósága és érvényessége. *Mentálhigiéne és Pszichoszomatika*, **7**. 3.sz. 231–246.
- Kósa, K. (2010): *Van-e hazai közmegegyezés arról, hogy mi az egészségfejlesztés?* Népegészségügy, **88**. 1. sz. 3–10.
- Kovács Z. (2005): Az önkéntes haderő megtartó képességének néhány aspektusa a Magyar Honvédségben. *Humán Szemle*, **XXI**. 2. sz.
- Kun, Á. (2001): *A munkával való elégedettség megismerésének elméleti és módszertani alapjai*, in: Münnich Ákos (szerk.), *A jövő vezetőinek jelene*, Eötvös Kiadó, Budapest.
- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, **53**. 27–35.
- Landy, F. J. (1985): *Psychology of Work Behaviour*. The Dorsey Press, Chicago, Illinois
- Latham, G.P. és Ernst, C.T. (2006): Keys to motivating tomorrow 's workforce. *Human Resource Management Review*, **16**. 181–198.

- Lee, R. T. és Ashforth, B. E. (1996): A meta-analytic examination on the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, **81**. 123–133.
- Lester, D. (1983): Why do people become police officers: A study of reasons and their predictions of success. *Journal of Police Science and Administration*, **11**. 170–174.
- Litwin, G. H. és Stringer, R. H. (1968): *Motivational and organizational climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston. In: Esther Yassur (2001): A szervezeti légkör és az iskola vezetési stílusának összefüggései. Magyar Pedagógia 101. évf. 2. sz. 171–190.
- Lalonde, M. (1974): A new Perspective into the health of Canadians. In: Naidoo J. és Wills, J. (1999): Egészségmegőrzés, Medicina Könyvkiadó, Budapest. 27–49.
- Landy, F.J. (1989): Psychology of work behavior. (Fourth edition). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole. In: Nagy, M.S. (1996): What To Do When You Are Dissatisfied With Job Satisfaction Scales: A better Way to Measure Job Satisfaction. -At: <http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>
- Locke, E.A. (1976): *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. 1297-1349. p. In: Dunette M.D. (1976): Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally. 1740 p
- Locke, E.A. és Latham, G.P. (2004): What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, **29**. 388–403.
- Lusa, S. Saarinen, K. és Louhevaara, V. (2005): Method to evaluate the quality of work place health promotion in security organisations. *International Congress Series* **1280**. 382–385.
- MacDonald, G. és O'Hara, K (1997): A lelki egészség tíz alapeleme. *Szenvedélybetegségek* **6**. 442-449
- Maslow, A. (1954): *Motivation and Personality*, New York Harper and Row
- Maule, A. J. (1997): *Strategies for adapting to time pressure*. In Flin, R., Salas, E., Strub és Martin, L.: Decision making under stress. Emerging themes and applications. 271–280. Ashgate Publishing Company, Aldershot, Brookfield.
- Mausner-Dorsch, H., és Eaton, W. W. (2000): Psychosocial work environment and depression: epidemiologic assessment of the demand-control model. *American Journal of Public Health*, **90**. 11.sz. 1765–1770.
- McClelland, D.C.: (1961): *The Achieving Society* (The Free Press, New York).
- McClelland, D. C. (1985): *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman & Co.
- McDermut, J. F., Haaga, D. A. F. és Kirk, L. (2000). An evaluation of stress symptoms associated with academic harassment. *Journal of Traumatic Stress*, **13**. 3.sz. 397–411.
- Meleg, Cs. (2002): Iskolai egészségnevelés: a feladat újrafogalmazása. *Magyar Pedagógia*, **102**. 1. sz. 11–29.
- Meyer, J. P. Allen, N. J. és Smith, C. A. (1993): "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, **78**. 4.sz. 538–552.
- Milkovich, G.T. és Newman, J.M. (2002): *Compensation*. Irwin McGraw-Hill, Ban Ridge.

- Mohren, D. C. L., Swaen, G.M. H., Kant, I., van Amelsvort, L.G. P.M., Borm, P. J. A., és Galama, J. M. D. (2003): Common infections and the role of burnout in a Dutch working population. *Journal of Psychosomatic Medicine*, **55**. 201–208.
- Montalvo, A., Bair, J. és Boor, M. (1995) Teacher's perceptions of occupational stress factors. *Psychological Reports*, **76**. 846.
- Mowday, R., Porter, L. és Durbin, R. (1974): Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, **12**. 231–248.
- Murray, M., és Atkinson, T. (1981): Gender differences in correlates of job satisfaction. *Canadian Journal of Behavioral Sciences*, **13**. 44–52.
- Myer, T.E., Becker és Vandenberghe, C. (2004): Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, **89**. 991–1007.
- Nagy, J. (2005): Egészségnevelési programok az iskolai egészségfejlesztés szolgálatában *Magyar Pedagógia*, **105**. 4. sz. 263–282.
- Nagy, L. és Barabás, K. (2011): *Az egészségműveltség és egészségmagatartás diagnosztikus mérésének lehetőségei*, In: Csapó Benő, Zsolnai Anikó (szerk.) Kognitív és affektív fejlődési folyamatok diagnosztikus értékelésének lehetőségei az iskola kezdő szakaszában. Budapest: Tankönyvkiadó, 2011. pp. 173–224.
- Niedhammer, I., Goldberg, M., Leclerc, A., Bugel, I., és David, S. (1998): Psychosocial factors at work and subsequent depressive symptoms in the Gazel cohort. Scandinavian. *Journal of Work, Environment and Health*, **24**. 3.sz. 197–205.
- Norfolk, D. (1979): *The stress factor strategies for survival*. Hamlyn Paperbacks-Stresszkalauz, Bagolyvár Kiadó Fordította: Doubravszky Sándor
- Nutbeam, D. (1985): *Health Promotion Glossary*. Copenhagen, WHO Regional Office for Europe.
- Nutbeam, D. (1998): Evaluating health promotion-Progress, Problems and Solutions. *Health Promotion International*, **13**. 1. sz. 27-44.
- O'Donell, M. P.(1989): Definition of health promotion. Part III. Expanding the definition. *American journal of health promotion*, 3(3): 5.
- O'Reilly, III, C., és Chatman, J. (1986): "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, **71**. 3.sz. 492–499.
- Payne, M. és Furnham, A. (1987): Dimensions of occupational stress in West Indian secondary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, **57**. 141–150.
- Pál, K., Csáázár, J., Huszár, A., Bognár, J. (2005): *A testnevelés szerepe az egészségtudatos magatartás kialakításában* In: Új pedagógiai szemle. **55**. évf. 6. sz. 25–32.
- Peter, R., Siegrist, J., Hallqvist, J., Renterwall, C., Theorell, T., SHEEP Study Group (2002): Psychosocial work environment and myocardial infarction, improving risk estimation by combining two complementary job stress model. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 56: 294-300.
- Pham Vu K. C. és Nagyné, B. Sz. (2005): Békefenntartó katonák pszichikai alkalmasság-vizsgálata Magyarországon.
- Pikó, B. (2006): *Lelki egészség a modern társadalomban*. Akadémia Kiadó, Budapest.

- Piotrkowski, C. S. (1998): Genderharassment, job satisfaction, and distress among employed white and minority women. *Journal of Occupational Health Psychology*, **3**. 1.sz. 33–43.
- Pithers, R.T. és Soden, R. (1998): Scottish and Australian teacher stress and strain: A comparative study. *British Journal of Educational Psychology*, **68**. 269–279.
- Peeters, M. C. W., Buunk, B. P. és Schaufeli. W. B. (1995): Social interactions, stressful events and negative affect at work: A micro-analytic approach. *European Journal of Social Psychology*, **25**. 391–401.
- Pinder, C. C. (1998): *Work motivation in organizational behaviour*. USA: Prentice Hall.
- Porter, L.W. és Lawler, E.E., (1968): *Managerial Attitudes and Performances*. Irwin-Dorsey, Homewood.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. és Boulian, P.V. (1974): Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, **59**. 603–609.
- Porter, L.W., Crampon, W. és Smith, F. (1976): Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, **15**. 87–98.
- Reichert, M. és Pihet, S. (2000): Job newcomers coping with stressful situations: A micro-analysis of adequate coping and well-being. *Swiss Journal of Psychology*, **59**. 303–316.
- Ridgeway, N., Lim, B., Gifford, C., Koper, C., Matthies, A. és Hajiamiri, S. (2008): *Strategies for improving officer recruitment in the San Diego Police Department*, Rand, Santa Monica, CA
- Robert, A. R., Irina L. Z., Dienes, E. és Laurens, A. T.T. (2000): A comparison of work motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a Model. *Applied Psychology: an international review*, **49**. 4. sz. 658–687.
- Rókusfalvy, (1971): In: Klein Sándor: *Vezetés- és Szervezetpszichológia*, 298.old. SHL Hungary KFT, 2001
- Rose, M.(2001): *Disparate measures in the workplace*. Quantifying overall job satisfaction.
- Salavecz, GY., Neculai. K. és Jakab, E. (2006): A munkahelyi stressz és az énhatékonyság szerepe a pedagógusok mentális egészségének alakulásában. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, **7**. 2. sz. 95–109
- Salavecz, Gy., Neculai, K., Rózsa. S. és Kopp. M. (2006): Az erőfeszítés, jutalom, egyensúlytalanság kérdőív magyar változatának megbízhatósága és érvényessége. *Mentálhigiéné és pszichoszomatika*, **7**. 3. sz. 231–246.
- Schleicher, I. (1992): *A megelégedettség, mint a munkateljesítmény növelésének egyik forrása*. In: Ergonómia 92/1.
- Schneider B. (2003): Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, **88** (5) 836–857. o.
- Seedhouse, D. (1986): *Health: The Foundations for Achievement*. John Wiley, Chichester.
- Selye, J. (1964): *Életünk a stressz*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Serfőző, M. (2004): *Hogyan gondolkodnak a pedagógusok az iskoláról mint szervezetről?* In: Gyermeknevelés, pedagógus képzés. Trezor kiadó 33–58.



- Shirom, A., Westman, M. és Melamed, S. (1999): The effects of pay systems on blue-collar employees' emotional distress: the mediating effects of objective and subjective work monotony. *Human Relations*, **52**. 8.sz.1077–1097.
- Siegrist, J. (1996): Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, **1**. 1.sz. 27–41.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. és Peter, R. (2004): The measurement of Effort-Reward Imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, **58** (8): 1483–1499.
- Simon-Kiss, G. (2003): Az egészség nagyobb érték annál, hogy csak orvosokra bízunk. *Egészségügyi menedzsment*, **13** (1): 89–91.
- Simonné, C. E. (2008): *Kommunikáció a munkahelyi kapcsolatok alakításában*. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet.
- Simonyi, I. (2004): Segédlet az iskolai egészségnevelési, egészségfejlesztési programhoz. Oktatási Minisztérium.  
[http://www.nefmi.gov.hu/letolt/kozokt/eg\\_segedletjav03161750sifp.pdf](http://www.nefmi.gov.hu/letolt/kozokt/eg_segedletjav03161750sifp.pdf)
- Skinner, B.F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
- Sloane, P. és Williams, H. (1996): Are 'overpaid' workers really unhappy? A test of the theory of cognitive dissonance. *Labour*, **10**. 3–15.
- Sommer, S., Bae, S., és Luthans, F. (1996): Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, **49**. 977–993.
- Souza-Poza A. és Henneberger F. (2004): Analyzing job mobility with job turnover intentions: an international comparative study. *Journal of Economic Issues*, **38** (1) 113–137.
- Spector, P. E. (1997): *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2.
- Spector P. E. (2003): *Industrial and Organizational Psychology – Research and Practice*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 405 o.
- Spurgeon, A., Harrington, M. J. és Cooper, C. L. (1997): Health and safety problems associated with long working hours: a review of the current position. *Occupational and Environmental Medicine*, **54**. 367–375.
- Staw, B. M. és Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, **70**. 469–480.
- Stinebrickner, T.R. (1998): An empirical investigation of teacher attrition. *Economics of Educational Review*, **17**. 127–136.
- Szabó, E. és Rigó, B. (2005): A munkahelyi stresszmegterhelés sajátosságai a rendőrség hivatásos állományának körében. *Alkalmazott Pszichológia*, **VII**. 3. sz. 15–29.
- Szilágyi, L. (2009): A professzionalizálódó magyar honvéde hivatásos állománya munkahelyi elégedettségének alakulása 1996-2007 között. Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, *Doktori Értekezés*.
- Szlazsánszky, F. (2003): Akik élesben szeretik. *Hetek*, **VII**. 20. sz.  
<http://epa.oszk.hu/00800/00804/00267/index.htm>



- Szlavicz, Á. (2010): A „Dolgozó magyarok 2006” dolgozói elégedettség felmérés módszertani elemzése. *Doktori értekezés*, Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő.
- Tandari-Kovács, M. (2010): Érzelmi megterhelődés, lelki kiégés az egészségügyi dolgozók körében. *Doktori értekezés*, Semmelweis Egyetem Mentális Egészségtudományok Doktori Iskola
- Tang, T. L. P. és Chiu, R. K. (2003): „Income, Money Ethic, Pay Satisfaction, Commitment, and Unethical Behavior: Is the Love of Money the Root of Evil for Hong Kong Employees?” *Journal Business Ethics*, **46**. 13–30.
- Taylor, F.W. (1911): The Principles of Scientific Management. *Harper and Row*, New York.
- Theobald, N.D. (1990): An examination of personal, professional and school district characteristics on public school teacher retention. *Economics of Education Review*, **9**. 241–250.
- Thurnherr, K. (2000): A munkával való elégedettség elméleti kérdései és mérésének lehetőségei. Szakdolgozat, *Budapest Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Master of Business Administration szakirányú továbbképzési szak, MBA*
- Tietjen, M. A. és Myers, R. M. (1998): Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, **36**. 4.sz. 226–231.
- The Luxemburg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union. 1997. In: *WHP-Net-News* **4**, 1998, 2–3.
- Tímár, É. (1994): Városi és községi iskolák tanítási klímájának sajátosságai. *Magyar Pedagógia*. 94. évf. 3–4. szám 253–274.
- Tózsá-Rigóné N. J. (2011): A mindennapos testnevelés komplex programja Hódmezővásárhelyen 2005-2009-ig: Megvalósulás, hatékonyságvizsgálat, szoftverfejlesztés. *Doktori Disszertáció*. Szegedi Tudományegyetem, Neveléstudományi Doktori Iskola
- Ulich, E. és Wülser, M. (2009): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. *Arbeitspsychologische Perspektiven* 3rd ed. Gabler, Wiesbaden
- Ulmer, J. és Groeben, F. (2004): Work Place Health Promotion A longitudinal study in companies placed in Hessen and Thuringen Received. *Public Health*, **13**. 144–152.
- Ungváry, Gy. (2010): Munkaegészségtan. Medicina Könyvkiadó, Budapest.
- Ungváry, Gy. (2010): „Paradigmaváltás” a foglalkozás-egészségügyben. [http://www.mutt.hu/anyagok/Paradigmavaltas\\_munkaanyag\\_2010-02-15.doc](http://www.mutt.hu/anyagok/Paradigmavaltas_munkaanyag_2010-02-15.doc)
- Ursin, H. és Eriksen, H. R. (2004): The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology*, **29**. 567–592.
- USDHHS, (1999): U.S. Department of Health and Human Services. *Mental Health Report of the Surgeon General-Executive Summary* Rockville, M.D. U.S.
- [www.vam.gov.hu](http://www.vam.gov.hu)
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Schaufeli, W. (2005): Reviewing the effort.reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science and Medicine*, **60**: 1117.1131.

- Varga-Hatos, K. és Karner, C. (2008): A lakosság egészségi állapotát befolyásoló tényezők. *Egészségügyi Gazdasági Szemle*, 2. sz.
- Vermeulen, M. és Mustard, C. (2000): Gender differences in job strain, social support at work, and psychological distress. *Journal of Occupational Health Psychology*, **5**. 428–440.
- Vroom, V.H. (1964): *Work and Motivation*. Wiley, New York.
- Watson R., Stimpson A., és Hostick T., (2003): Prison health care: a review of the literature. *International Journal of Prisoner Health*, **41**. 119–128.
- Weaver, C. N. (1980): Job satisfaction in the United States in the 1970's. *Journal of Applied Psychology*, **65**. 364–367.
- Webster, J. és Starbuck, W. H. (1988): Theory Building in Industrial and Organizational Psychology.
- Westley, W.A. (1970): Violence and the police: A sociological study of law, custom and morality. *MIT Press*, Cambridge, MA
- Westman, M. és Eden, D. (1996): The inverted-U relationship between stress and performance. *Work and Stress*, **10**. 165–173.
- Weiner, Y. (1982): "Commitment in Organization: A Normative View". *Academy of Management Review*, **7**. 418–428.
- Wilcove, G. L., (1978): The ERG model: Expansion and application to Navy personnel. *Original Research Article Journal of Vocational Behavior*, **13**. 3. sz. 305–316.
- World Health Organisation (1946): *Constitution*, Geneva
- World Health Organisation (1984): Health Promotion: A Discussion Document on the Concept and Principles. *WHO Regional Office for Europe*. Copenhagen.
- World Health Organization (1986): Ottawa Charter for Health Promotion. *World Health Organization*, Geneva
- World Health Organisation (1986): Az Ottawai Egészségfejlesztési Charta. Nemzetközi Egészségfejlesztési Konferencia. Ottawa, 1986. november 17–21 In: Az egészségfejlesztés alapelvei. Az egészségfejlesztés alapvető nemzetközi dokumentumai. Országos Egészségfejlesztési Intézet, Budapest. 9–14.
- World Health Organisation (1988): Adelaide-i ajánlások az egészséget támogató közpolitikáról. Második Nemzetközi Egészségfejlesztési Konferencia, Adelaide. In: *Az egészségfejlesztés alapelvei. Az egészségfejlesztés alapvető nemzetközi dokumentumai. Országos Egészségfejlesztési Intézet*, Budapest. 15–22.
- World Health Organisation (1991): Sundsvalli nyilatkozat az egészséget támogató környezetről. Harmadik Nemzetközi Egészségfejlesztési Konferencia, Sundsville, 1991. június 9-15. In: *Az egészségfejlesztés alapelvei. Az egészségfejlesztés alapvető nemzetközi dokumentumai. Országos Egészségfejlesztési Intézet*, Budapest. 23–28.
- World Health Organisation (1997): Dzsakarta nyilatkozat. Egészségmegőrzés a XXI. században. Dzsakarta, 1997. július 21-25. In: *Az egészségfejlesztés alapelvei. Az egészségfejlesztés alapvető nemzetközi dokumentumai. Országos Egészségfejlesztési Intézet*, Budapest. 29–34.
2013. évi CXXXVII. Törvény a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény módosításáról <http://www.pdsz.hu/container/files/attachments/36444/nkt.pdf>

## INTERNETES HIVATKOZÁSOK:

[http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/orderonline/books/WCMS\\_081882/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/orderonline/books/WCMS_081882/lang--en/index.htm) (letöltés dátuma:2011.11.08.)

<http://vmek.oszk.hu/06000/06037/06037.pdf> (letöltés dátuma: 2013.10.06.)

[www.intratext.hu](http://www.intratext.hu)(letöltés dátuma:2010.06.05.)

<http://www.oefi.hu/tortenet.htm> (letöltés dátuma:2011.11.05.)

<http://mek.oszk.hu/11000/11068/11068.pdf> (letöltés dátuma:2011.12.02.)

[www.felvi.hu](http://www.felvi.hu) (letöltés dátuma:2013.01.15.)

<http://www.berbarometer.hu/main/kutatasaink-kiadvanyok/apb-mezogazd-beszamolok-2008I-mell1.pdf> (letöltés dátuma:2010.05.30.)

([www.vam.gov.hu](http://www.vam.gov.hu)) (letöltés dátuma:2008.08.15.)

<http://www.vam.gov.hu/viewBase.do?elementId=10032> (letöltés dátuma:2008.08.15.)

<http://www.rendor-szeged.sulinet.hu/introd.html> (letöltés dátuma:2009.11.20.)

Actual Causes of Death in the United States, 2000:  
[http://www.cdc.gov/nccdphp/factsheets/death\\_causes2000\\_acces.htm](http://www.cdc.gov/nccdphp/factsheets/death_causes2000_acces.htm), 2004. áprilisi tartalommal

Physical Activity Fundamental to Preventing Disease. U.S. Department of Health and Human Services Office of the Assistant secretary for Planning and Evolution. June 20, 2002:  
[www.cdc.gov/healthyplaces/articles.htm](http://www.cdc.gov/healthyplaces/articles.htm), 2004. áprilisi tartalommal

Physical Activity Fundamental to Preventing Disease. U.S. Department of Health and Human Services Office of the Assistant secretary for Planning and Evolution. June 20, 2002:  
[www.cdc.gov/healthyplaces/articles.htm](http://www.cdc.gov/healthyplaces/articles.htm), 2004. áprilisi tartalommal

Nicolas Staines-Isolde Prince-David Oliver: The Economic Impact of Physical Activity in Ontario. In: [www.linea.ca/lin/recource/htmi/econom.htm](http://www.linea.ca/lin/recource/htmi/econom.htm), 2003. decemberi tartalommal

Physical Activity Fundamental to Preventing Disease. U.S. Department of Health and Human Services Office of the Assistant secretary for Planning and Evolution. June 20, 2002:  
[www.cdc.gov/healthyplaces/articles.htm](http://www.cdc.gov/healthyplaces/articles.htm), 2004. áprilisi tartalommal

Nicolas Staines-Isolde Prince-David Oliver: The Economic Impact of Physical Activity in Ontario. In: [www.linea.ca/lin/recource/htmi/econom.htm](http://www.linea.ca/lin/recource/htmi/econom.htm), 2003. decemberi tartalommal

<http://www.rendor-szeged.sulinet.hu/introd.html> Letöltés dátuma: 2009.11.20.)

## TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1.	táblázat. Az egészség fogalmi változásai .....	11
2.	táblázat. Az egészségfejlesztés fogalmi.....	18
3.	táblázat. Az elégedettséget meghatározó tényezők fogalmi változásai.....	40
4.	táblázat. A vizsgálatban használt kérdőív bemutatása .....	66
5.	táblázat. A mérőeszköz reliabilitás mutatói az I.vizsgálat, előmérés során .....	68
6.	táblázat. A mérőeszköz reliabilitás mutatói a kiterjesztett (II.) vizsgálat során .....	69
7.	táblázat. Az interjúkérdések strukturált változórendszere .....	70
8.	táblázat. A minta nem szerinti megoszlása a hivatásos és oktatói állomány körében .....	72
9.	táblázat. A minta életkor szerinti megoszlása a hivatásos és oktatói állomány tükrében .....	73
10.	táblázat. A minta végzettség szerinti megoszlása a hivatásos és oktatói állomány tükrében .....	73
11.	táblázat. A minta rendfokozat szerinti megoszlása a hivatásos és oktatói állomány tükrében .....	74
12.	táblázat. Az oktatói állomány munkahely szerinti eloszlása .....	74
13.	táblázat: A stresszor kérdésekre adott válaszok .....	76
14.	táblázat. Az egészség meghatározás preferenciái .....	77
15.	táblázat. Magánéleti stresszre vonatkozó kérdésekre adott válaszok .....	78
16.	táblázat. Motivációs kérdésekre adott válaszok.....	78
17.	táblázat. Munkahelyi légkör kérdéskörre adott válaszok .....	79
18.	táblázat. Az ideális munka és a jelenlegi munka összehasonlításának eredményei.....	80
19.	táblázat. A minta családi állapot szerinti megoszlása a hivatásos és oktatói állomány tükrében .....	83
20.	táblázat. A minta végzettség szerinti megoszlása a hivatásos és oktatói állomány tükrében .....	84
21.	táblázat. A minta rendfokozat szerinti megoszlása a hivatásos és oktatói állomány tükrében .....	85
22.	táblázat. A hivatásos és oktatói állományba lévők szervezeti szint szerinti megoszlása.....	85
23.	táblázat. Munkában eltöltött idő .....	86
24.	táblázat. A vizsgálati populáció régió szerinti megoszlása .....	87
25.	táblázat. Az oktatói állomány oktatásban eltöltött ideje .....	89
26.	táblázat. A stressz szó értelmezésének megoszlása.....	90
27.	táblázat. Az egészség fogalom preferenciái .....	92
28.	táblázat. A stresszorok hatása a családi életre.....	95
29.	táblázat. Az életben megélt stressz nagysága .....	98
30.	táblázat. Stresszt okozó tényezők megítélése.....	99
31.	táblázat. A munkáról kapott visszajelzések gyakorisága.....	100
32.	táblázat. A vezetők és a munkatársak munkával kapcsolatos elismerésének mértéke .....	100
33.	táblázat. Hogyan bánnak a közvetlen vezetők a beosztottakkal? .....	103
34.	táblázat. Kikéri-e a közvetlen felettesei a véleményüket? .....	103
35.	táblázat. A felettesek viselkedése a beosztottakkal .....	104
36.	táblázat. A felettesek információ megosztása.....	105
37.	táblázat. Szolgálati út vétségének megítélése.....	105
38.	táblázat. Beleszólási lehetőségek vétségének megítélése .....	105
39.	táblázat. A kapcsolat minősége a vezetővel.....	106
40.	táblázat: Beleszólás a döntésekbe.....	106
41.	táblázat. A fizetéssel való elégedettség.....	111
42.	táblázat. A fizetésem megfelelő (a kollégákkal való összehasonlításban) .....	112
43.	táblázat. Az előrehaladás megítélése .....	113
44.	táblázat. Az életkor, az elégedettség és az elkötelezettség vizsgálata korrelációval a hivatásos és az oktatói állomány esetében.....	114
45.	táblázat. A nem és hivatásos, illetve az oktatói állomány korrelációs értékei az elkötelezettség tükrében .....	115
46.	táblázat. A végzettség és a munkahelyi elégedettség korrelációs értékei és hivatásos, illetve az oktatói állomány esetében .....	116
47.	táblázat. Az elégedettségi szint és a munkahelyi fluktuáció egymással való összefüggésének korrelációs értékei a hivatásos és az oktatói állomány esetében .....	116
48.	táblázat. Az munkahelyi stressz és az iskolai végzettség összefüggése a hivatásos állomány esetében .	117
49.	táblázat. A munkahelyi stressz és az iskolai végzettség összefüggése az oktatói állomány esetében.....	118

50. táblázat. Páros T-próba vizsgálat a 9-es és 10-es feladatok átlagai esetében a kollegiális és a felettessel való viszony különbsége érdekében .....	119
51. táblázat. A házasságban élők és a munkahelyi stressz összefüggése az oktatói állomány esetében.....	120
52. táblázat. A házasságban élők és a munkahelyi stressz összefüggése a hivatásos állomány esetében....	120
53. táblázat. Az elkötelezettséggel foglalkozó kérdések összesített átlag- és szóráserkékei régiók szerinti bontásban .....	121
54. táblázat. A stresszel foglalkozó kérdések összesített átlag- és szóráserkékei régiók szerinti bontásban .....	122
55. táblázat. A munkahelyi légkörrel foglalkozó kérdések összesített átlag- és szóráserkékei régiók szerinti bontásban.....	123
56. táblázat. A hivatásos állomány beosztottak stressz-szintje .....	124
57. táblázat. A nemi különbség a családi stressz megítélésében.....	129
58. táblázat. A munkahelyi stressz megítélése nemek szerint .....	129
59. táblázat. A megélt stressz nagysága az oktatók körében .....	130
60. táblázat. A munkahelyi stressz megítélése az egyes szakközépiskolákban .....	131
61. táblázat. A munkahelyi stressz szerepe az oktatók és a nem oktatók között, az oktatók munkahelye alapján megkülönböztet. ....	132
62. táblázat. Stressz szignifikancia vizsgálat a munkahely és a megélt stressz között .....	133
63. táblázat. Korrelációs szint az oktatóknál és a munkavégzés helye között .....	133
64. táblázat. Az oktatóként eltöltött idő és a stressz-szint kapcsolata .....	134
65. táblázat. Korreláció az oktatóként eltöltött idő és a stressz között .....	134
66. táblázat. A munkaidő és a munkahelyi stressz szintje .....	135
67. táblázat. Motiváció és a munkában töltött idő összefüggése .....	136
68. táblázat. A munkahelyi stressz szintje és a munkahelyi elégedettség keresztáblája .....	137
69. táblázat. A korrelációs együttható a stressz szintje és a munkával való elégedettség között.....	138
70. táblázat. A korreláció szint a munkahelyi elégedettség és az oktatók között .....	139
71. táblázat. A motivációs kérdések összevont táblázata.....	140
72. táblázat. A hivatásos és az oktató állomány motivációs összesített adatainak korrelációanalízise .....	141
73. táblázat. A beosztás és az elköteleződés T-próba vizsgálata .....	142
74. táblázat. Összefüggés a munkahelyi elégedettség és a jó munkahelyi légkör változói között a hivatásos és oktatói állomány vonatkozásában .....	143
75. táblázat: A sportágak rendszerezése főbb hatásai és kompetenciái által.....	164

## ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Az egészséget befolyásoló tényezők.....	12
2. ábra: Az egészségfejlesztés öt alapterülete .....	16
3. ábra: A munkahellyel kapcsolatos stresszorok összefoglaló ábrája .....	30
4. ábra A Maslow-piramis .....	46
5. ábra A Vám- és Pénzügyőrség felépítése .....	56
6. ábra A Vám- és Pénzügyőrség Regionális Parancsnokságai, és a Rendészeti Szakközépiskolák település szerinti eloszlása .....	64
7. ábra A stressz meghatározások összefüggésrendszere .....	75
8. ábra Az egészségmeghatározások összefüggésrendszere.....	76
9. ábra A szervezeti elkötelezettség és az előrejutás kapcsolatrendszere. ....	81
10. ábra Az állományban lévők korcsoport szerinti megoszlása .....	88
11. ábra Az oktatók munkahelyei közötti megoszlás.....	88
12. ábra A stressz meghatározások összefüggésrendszere .....	91
13. ábra Az egészség meghatározásának összefüggésrendszere.....	93
14. ábra A négy kérdőívész (a stressz, motiváció, légkör, elkötelezettség) összefüggésrendszere .....	93
15. ábra A család szerepe a stressz szempontjából.....	96
16. ábra A munkahelyi stressz megítélése.....	97
17. ábra Az életben megélt stressz és hisztogramja .....	98
18. ábra A kérdőív 31-34. kérdéseire adott válaszok.....	101
19. ábra A kérdőív 31-34. kérdéseire adott válaszok.....	101
20. ábra A kérdőív 31-34. kérdéseire adott válaszok.....	102
21. ábra A kérdőív 31-34. kérdéseire adott válaszok.....	107
22. ábra: Mennyire egyezik meg a jelenlegi munkahelye az ideállal?.....	107
23. ábra: Újraválasztaná a mostani állását?.....	108
24. ábra A mostani állás ajánlása .....	109
25. ábra Mennyire elégedett reggel a munkájával?.....	110
26. ábra Általában hogy vélekedik a munkájáról? .....	111
27. ábra Az 1. fittségi szinttel rendelkezők számára ajánlott programok .....	154
28. ábra A 2. fittségi szinttel rendelkezők számára ajánlott programok .....	155
29. ábra A regionalitásban megjelenő különbségek .....	156
30. ábra Ütemezési terv.....	168
31. ábra Az egészséges munkahely megteremtése a WHO modellje alapján.....	170

## **MELLÉKLETEK**

## 1. számú Melléklet

☐ - ☐☐☐☐ (azonosító)

© H.P. 2008. 09.11.

### Munkahelyi stressz, Munkahelyi elégedettség, Munkahelyi motiváció, Szervezeti elkötelezettség kérdőív

Kutatásunkban arra törekszünk, hogy feltárjuk a Vám-és Pénzügyőrök és a Rendészeti Szakközépiskolákban oktatók stressz szintjét, munkahelyi elégedettségét, szervezeti elkötelezettségét és munkahelyi motivációját. A kérdőív kitöltése név nélkül történik és az adatok biztonságos tárolását a kutatók garantálják. Együttműködését köszönjük!

#### I. rész

*Karikázza be a megfelelő számot!*

**Neme:** 1-Férfi                      2-Nő

**Kora:** \_\_\_\_\_ év *(Írja be a vonalra az életkorát!)*

**Jelenleg házas?** 1-Igen    2-Nem

**Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?** *(Karikázza be a megfelelő számot)*

1. általános iskola              2. szakmunkásképző              3. középiskola (érettségi)  
4. főiskolai vagy egyetemi diploma              5. PhD

**Milyen rendfokozata van?** *(Karikázza be a megfelelő számot)*

1. tiszthelyettes              2. tiszt              3. főtitzt              4. közalkalmazott

**Milyen beosztásban van jelenleg?** *(Karikázza be a megfelelő számot)*

1. beosztott  
2. vezető (szerv vezetőjénél, helyettesénél alacsonyabb beosztású vezető)

**Milyen szintű szervnél dolgozik?** *(Karikázza be a megfelelő számot)*

1. alapfokú              2. középfokú              3. felsőfokú

**Hány éve dolgozik a Vám-és Pénzügyőrségnél? Amennyiben 1 évnél kevesebb ideje, akkor a hónapok számát írja a megfelelő helyre!**

*(Írja be a vonalra a hónapok vagy az évek számát!)*

\_\_\_\_\_ éve                      \_\_\_\_\_ hónapja

**Melyik vámszerv állományába tartozik?** *(Karikázza be a megfelelő számot!)*

- |            |             |            |              |
|------------|-------------|------------|--------------|
| 1. VPOP;   | 7. VPDDRP;  | 13. VPKJP; | 19. VPSZEKK. |
| 2. VPDARP; | 8. VPNYDRP; | 14. VPSZP; |              |
| 3. VPÉARP; | 9. VPKRP;   | 15. VPIÜK; |              |
| 4. VPÉMRP; | 10. VPKBP;  | 16. VPRK;  |              |
| 5. VPKDRP; | 11. VPGK;   | 17. VPVI;  |              |
| 6. VPKMRP; | 12. VPKEP;  | 18. VPI;   |              |



## **Munkahelyi stressz, Munkahelyi elégedettség, Munkahelyi motiváció, Szervezeti elkötelezettség kérdőív**

Kutatásunkban arra törekszünk, hogy feltárjuk a Vám-és Pénzügyőrök és a Rendészeti Szakközépiskolákban oktatók stressz szintjét, munkahelyi elégedettségét, szervezeti elkötelezettségét és munkahelyi motivációját. A kérdőív kitöltése név nélkül történik és az adatok biztonságos tárolását a kutatók garantálják. Együttműködését köszönjük!

### **I. rész**

**Neme:** 1. Férfi                      2. Nő *(Karikázza be a megfelelő számot!)*

**Kora:** \_\_\_\_\_ év *(Írja be a vonalra az életkorát!)*

**Jelenleg házas?** 1. Igen    2. Nem

**Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?** *(Karikázza be a megfelelő számot!)*

1. általános iskola              2. szakközépiskola              3. középiskola (érettségi)  
4. főiskolai vagy egyetemi diploma              5. PhD

**Milyen rendfokozata van?** *(Karikázza be a megfelelő számot!)*

1. tiszthelyettes              2. tiszt              3. főosztályvezető              4. közalkalmazott

**Milyen beosztásban van jelenleg?** *(Karikázza be a megfelelő számot!)*

1. beosztott  
2. vezető (szerv vezetőjénél, helyettesénél alacsonyabb beosztású vezető)

**Hol dolgozik?** *(Karikázza be a megfelelő számot!)*

1. Miskolci Rendészeti Szakközépiskola  
2. Szegedi Rendészeti Szakközépiskola  
3. Köröndi Rendészeti Szakközépiskola  
4. Adyigeti Rendészeti Szakközépiskola  
5. Vám-és Pénzügyőri Iskola Budapest

**Hány éve dolgozik oktatóként?** *(Írja be a vonalra az évszámot!)*

\_\_\_\_\_ éve

**Heti hány órát tanít?** *(Írja a vonalra az óraszámot!)*

\_\_\_\_\_ Óra

## **II. rész**

### **Stressz és egészség**

*A kérdőív első két kérdése a stressz és az egészség köznap felfogásával foglalkozik. Kérem, hogy a kérdések megválaszolásakor arra gondoljon, hogy az Ön számára mit jelent a stressz illetve az egészség, s ne arra, amit esetleg olvasott, vagy hallott a témában.*

#### **1. Mit jelent a stressz az Ön számára?**

*Kérem karikázza be azokat a számokat, amely meghatározások a stresszt jelentik az Ön számára! (Több választ is bekarikázhat!)*

*A stressz...*

1. Nyugtalanság, idegesség, feszültség.
2. Félelem, aggodás, szorongás.
3. Tartós pszichikai megterhelés.
4. Ingerültség, türelmetlenség.
5. Az, ha megterhelő, vagy erején felüli nehézségeket kell megoldanom.
6. A nyomás, a kudarcok, az elvárások, feladatok, nehézségek következménye.
7. Fizikai túlterhelés
8. A problémáknak, nehézségeknek az összefoglaló neve.
9. Feszült, ideges életmód.
10. Fenyegetettség helyzet.
11. Levertség, reménytelenség.

#### **2. Mit jelent az egészség szó az Ön számára?**

*Kérem karikázza be azokat a számokat amely meghatározások az egészséget jelentik az Ön számára! (Több választ is bekarikázhat!)*

*Az egészség...*

1. Testi-lelki egyensúly.
2. Egészséges életmód.
3. Boldogság.
4. Jó fizikai erőnlét.
5. Kiegyensúlyozott családi kapcsolatok megléte.
6. Hosszú élet.
7. A betegség hiánya.
8. Jó közérzet.
9. Higiénia.
10. Pihenés.

*Az alábbi állítások jelenlegi, vagy legutóbbi munkakörére vonatkoznak. Kérem, jelölje, be mindegyiknél, hogy mennyire fejezi ki az Ön munkahelyi helyzetét. (Karikázza be a megfelelő számot!)*

**3. Állandó időzavarral küzdök a nagy munkahelyi terhelés miatt.**

- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Jellemző, de ez csakkevésbé zavar
- 4- Jellemző, és ez zavar
- 5- Jellemző, és ez nagyon zavar

**4. Munkám közben gyakran félbeszakítanak, és sok a zavaró tényező.**

- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Jellemző, de ez csakkevésbé zavar
- 4- Jellemző, és ez zavar
- 5- Jellemző, és ez nagyon zavar

**5. A munkám sok felelősséggel jár.**

- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Jellemző, de ez csakkevésbé zavar
- 4- Jellemző, és ez zavar
- 5- Jellemző, és ez nagyon zavar

**6. Sokszor munkaidőn túl is dolgoznom kell.**

- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Jellemző, de ez csakkevésbé zavar
- 4- Jellemző, és ez zavar
- 5- Jellemző, és ez nagyon zavar

**7. Munkám fizikailag megterhelő.**

- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Jellemző, de ez csakkevésbé zavar
- 4- Jellemző, és ez zavar
- 5- Jellemző, és ez nagyon zavar

**8. Az elmúlt években a munkám egyre több erőfeszítést követel.**

- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Jellemző, de ez csakkevésbé zavar
- 4- Jellemző, és ez zavar
- 5- Jellemző, és ez nagyon zavar

**9. Főnökeimtől megkapom a megérdemelt megbecsülést.**

- 0- Nem alkalmazható (nincs felettes)
- 1- Jellemző
- 2- Nem jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Nem jellemző, de ez csakkevésbé zavar
- 4- Nem jellemző, és ez zavar
- 5- Nem jellemző, és ez nagyon zavar

**10. Munkatársaimtól megkapom a megérdemelt megbecsülést.**

- 0- Nem alkalmazható (nincs munkatárs)
- 1- Jellemző
- 2- Nem jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Nem jellemző, de ez csakkevésbé zavar
- 4- Nem jellemző, és ez zavar
- 5- Nem jellemző, és ez nagyon zavar

**11. Nehéz helyzetekben megfelelő támogatást kapok.**

- 1- Jellemző
- 2- Nem jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Nem jellemző, de ez csakkevössé zavar
- 4- Nem jellemző, és ez zavar
- 5- Nem jellemző, és ez nagyon zavar

**12. Múltánytalanul bánnak velem a munkahelyemen.**

- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Jellemző, de ez csakkevössé zavar
- 4- Jellemző, és ez zavar
- 5- Jellemző, és ez nagyon zavar

**13. Kevés az esélyem arra, hogy munkahelyemen előléptessenek.**

- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Jellemző, de ez csakkevössé zavar
- 4- Jellemző, és ez zavar
- 5- Jellemző, és ez nagyon zavar

**14. Kedvezőtlen változás történt a munkahelyi helyzetemben vagy számíthatok erre.**

- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Jellemző, de ez csakkevössé zavar
- 4- Jellemző, és ez zavar
- 5- Jellemző, és ez nagyon zavar

**15. Állásom bizonytalan.**

- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Jellemző, de ez csakkevössé zavar
- 4- Jellemző, és ez zavar
- 5- Jellemző, és ez nagyon zavar

**16. A jelenlegi pozícióm megfelelően tükrözi képzettségemet.**

- 1- Jellemző
- 2- Nem jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Nem jellemző, de ez csakkevössé zavar
- 4- Nem jellemző, és ez zavar
- 5- Nem jellemző, és ez nagyon zavar

**17. Erőfeszítéseimért és teljesítményemért megkapom a megérdemelt megbecsülést és elismerést.**

- 1- Jellemző
- 2- Nem jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Nem jellemző, de ez csakkevössé zavar
- 4- Nem jellemző, és ez zavar
- 5- Nem jellemző és ez nagyon zavar

**18. Erőfeszítéseim és teljesítményem alapján jó kilátásaim vannak az előléptetésre.**

- 1- Jellemző
- 2- Nem jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Nem jellemző, de ez csakkevössé zavar
- 4- Nem jellemző, és ez zavar
- 5- Nem jellemző, és ez nagyon zavar

**19. Erőfeszítéseimért és teljesítményeimért megfelelő fizetést, jövedelmet kapok.**

- 1- Jellemző
- 2- Nem jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 3- Nem jellemző, de ez csak kevésbé zavar
- 4- Nem jellemző, és ez zavar
- 5- Nem jellemző és ez nagyon zavar

**20. Az idő szorítása miatt gyakran érzem magam túlterheltnek.**

- 0- Egyáltalán nem jellemző
- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző
- 3- Nagyon is jellemző

**21. Amint felébredek, azonnal a munkahelyi problémáimra gondolok.**

- 0- Egyáltalán nem jellemző
- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző
- 3- Nagyon is jellemző

**22. Amint hazaérek, könnyen ellazulok, és félreteszem a munkahelyi gondokat.**

- 0- Egyáltalán nem jellemző
- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző
- 3- Nagyon is jellemző

**23. A hozzám közel álló emberek szerint túl sok áldozatot hozok a munkámért.**

- 0- Egyáltalán nem jellemző
- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző
- 3- Nagyon is jellemző

**24. Nehezen hagy nyugodni a munkám, még lefekvéskor is az jár a fejemben.**

- 0- Egyáltalán nem jellemző
- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző
- 3- Nagyon is jellemző

**25. Ha a munkámat másnapra halasztom, nyugtalanul alszom.**

- 0- Egyáltalán nem jellemző
- 1- Nem jellemző
- 2- Jellemző
- 3- Nagyon is jellemző

**Magánéleti stressz**

*Az alábbi kérdések a magánéletre vonatkoznak.*

**26. Az Önre ható terhelések, stressz szempontjából mennyire jelentős a család és a munkahely szerepe?**  
(Osszon fel köztük 100%-ot!)

Család .....%

Munkahely .....%

**27. Összességében mekkora stresszt él át az életében?** (Karikázza be a megfelelő számot!)

- 1. nagyon kevés;
- 2. kevés;
- 3. közepes mennyiségű;
- 4. nagy;
- 5. extrém nagy.

*Kérem, jelölje be mindegyiknél, hogy mennyire fejezi ki az Ön magánéleti helyzetét. (Karikázza be a megfelelő számot!)*

**28. Mekkora stresszt okoznak a magánéletében az alábbi problémák?**

***Családi, kapcsolati problémák:***

1. Nem jellemző
2. Egyáltalán nem okoz stresszt
3. Közepes stresszt okoz
4. Erős stresszt okoz
5. Nagyon erős stresszt okoz

***Egészségügyi problémák:***

1. Nem jellemző
2. Egyáltalán nem okoz stresszt
3. Közepes stresszt okoz
4. Erős stresszt okoz
5. Nagyon erős stresszt okoz

***Házimunka, gyermek-elhelyezési gondok:***

1. Nem jellemző
2. Egyáltalán nem okoz stresszt
3. Közepes stresszt okoz
4. Erős stresszt okoz
5. Nagyon erős stresszt okoz

***Anyagi problémák:***

1. Nem jellemző
2. Egyáltalán nem okoz stresszt
3. Közepes stresszt okoz
4. Erős stresszt okoz
5. Nagyon erős stresszt okoz

**III. rész  
Motiváció**

**29. Milyen mértékben hozzák az Ön tudomására a vezetők és a munkatársak, hogy milyen jól végzi Ön a munkáját? (Karikázza be a megfelelő számot!)**

1. Nagyon kis mértékben
2. Kis mértékben
3. Mérsékelten
4. Nagy mértékben
5. Igen nagymértékben

**30. Milyen mértékben kap közvetlen visszajelzést a munkájáról magából a munkavégzésből? (Azaz maga a tényleges munka ad-e jelzéseket arról, hogy milyen jól végzi a munkáját azon kívül, amit a munkatársaktól illetve a közvetlen vezetőktől kap.) (Karikázza be a megfelelő számot!)**

1. Nagyon kis mértékben
2. Kis mértékben
3. Mérsékelten
4. Nagy mértékben
5. Igen nagymértékben

Az alábbiakban 3 állítás olvasható, amelyek jellemezhetnek egy munkát. Kérem, próbálja eldönteni, mennyire jellemzőek az Ön munkájára ezek az állítások tekintet nélkül arra, hogy szereti-e a munkáját vagy sem.

**31. A munkám végzése lehetőséget nyújt arra, hogy rájöjjek, milyen jól dolgozom. (Karikázza be a megfelelő számot!)**

1	2	3	4	5
Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző	Nagymértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző

**32. Munkám során munkatársaimtól és közvetlen vezetőimtől mindig kapok visszajelzést azzal kapcsolatban, hogy milyen jól végzem azt. (Karikázza be a megfelelő számot!)**

1	2	3	4	5
Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző	Nagymértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző

**33. Közvetlen vezetőim gyakran tájékoztatnak arról, hogy szerintük milyen jól végzem a munkámat. (Karikázza be a megfelelő számot!)**

1	2	3	4	5
Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző	Nagymértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző

**34. Munkavégzés után tisztában vagyok azzal, hogy jól végeztem-e el. (Karikázza be a megfelelő számot!)**

1	2	3	4	5
Egyáltalán nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző	Nagymértékben jellemző	Teljes mértékben jellemző

#### IV. rész Munkahelyi légkör

A következő kérdések arra vonatkoznak, hogy mi jellemzi azt a szervezetet, ahol Ön dolgozik?

**35. Hogyan bánnak a közvetlen vezetők a beosztottakkal? (Karikázza be a megfelelő számot!)**

1	2	3	4
Ellenségesen	Nyersen, durván	Udvariasan	Barátságosan

**36. Kikéri-e a közvetlen vezető a beosztottjai véleményét mielőtt döntést hoz? (Karikázza be a megfelelő számot!)**

1	2	3	4
Soha	Ritkán	Általában	Mindig

**37. Az alacsonyabb szintű beosztottak megtartják maguknak amit tudnak, vagy megosztják ismereteiket a vezetéssel? (Karikázza be a megfelelő számot!)**

1. Megtartják, hacsak a szabályzat/munkarend úgy nem rendelkezik, hogy arról tájékoztatni kell a vezetést.
2. Jobban szeretik maguknál tartani ismereteiket, de a kérdésekre válaszolnak, még akkor is, ha ez a szabályzat/munkarend szerint nem szükséges.
3. Rendszerint van bennük késztetés arra, hogy elmondják a vezetésnek amit tudnak, és kérdésekre is válaszolnak.
4. A beosztottak mindig készek arra, hogy elmondják a vezetésnek amit tudnak, még akkor is, ha nem kérdezik őket.

**38. Hogyan viselkednek a felettesek a beosztottakkal? (Karikázza be a megfelelő számot!)**

1	2	3	4
Nagyon sértőn	Sértőn	Segítőkészen	Nagyon segítőkészen

**39. A vezetők megtartják maguknak amit tudnak, vagy megosztják ismereteiket az alacsonyabb szintű beosztottakkal?** *(Karikázza be a megfelelő számot!)*

1. Csak annyit mondanak, amennyit tudniuk szükséges ahhoz, hogy a munkájukat elvégezzék.
2. Rendszerint megtartják maguknak azt, amit tudnak, de ha megkérdezik őket, akkor hajlandók a kérdésekre válaszolni.
3. Rendszerint közlik amit tudnak.
4. Mindig készek arra, hogy közöljék, amit tudnak és ők teszik a kezdeményező lépéseket.

**40. Általában a munka megkezdése előtt néhány döntést kell hozni a tervezésről, a munkamódszerről, és hasonlókról. Mekkora befolyása van a beosztottaknak ezeknek a döntéseknek a meghozatalára?** *(Karikázza be a megfelelő számot!)*

1	2	3	4
Szinte semmi	Kevés	Meglehetősen sok	Nagyon sok

**41. Vannak szervezetek ahol nagyon fontos a kommunikáció előírt csatornáinak használata, vagyis a szolgálati út betartása. Mennyire súlyos vétség az Ön szervezeténél, ha nem tartja be a szolgálati utat?** *(Karikázza be a megfelelő számot!)*

1	2	3	4
Nagyon súlyos	Meglehetősen súlyos	Nem számít	Egyáltalán nem Számít

**42. Milyen a kapcsolat a közvetlen vezetővel?** *(Karikázza be a megfelelő számot!)*

1	2	3	4
Nagyon feszült	Feszült Kissé feszült	Felengedett, oldott	

**43. Milyen gyakran engedik a közvetlen vezetők, hogy beosztottjaik befolyásolják döntéseiket?** *(Karikázza be a megfelelő számot!)*

1	2	3	4
Soha	Gyakran	Néha Szinte mindig	
			megengedik

## V. rész Munkahelyi elégedettség

*A következőkben néhány kérdés következik arról, hogy mennyire elégedett munkájával, munkahelyével.*

**44. Milyen a jelenlegi munkája azzal összehasonlítva, amelyet Ön szeretne?(ha választhatna)** *(Karikázza be a megfelelő számot!)*

1. egyáltalán nem egyezik;
2. nem egyezik;
3. egyezik;
4. nagymértékben egyezik;
5. teljes mértékben egyezik.

**45. Ha újból választhatna, hogy elfogadja-e jelenlegi állását vagy nem, akkor mit tenne?** *(Karikázza be a megfelelő számot!)*

1. biztos, hogy nem fogadnám el;
2. valószínű, hogy nem fogadnám el;
3. nem vagyok abban biztos, hogy elfogadnám;
4. valószínű, újra elfogadnám;
5. biztos, hogy újra elfogadnám.

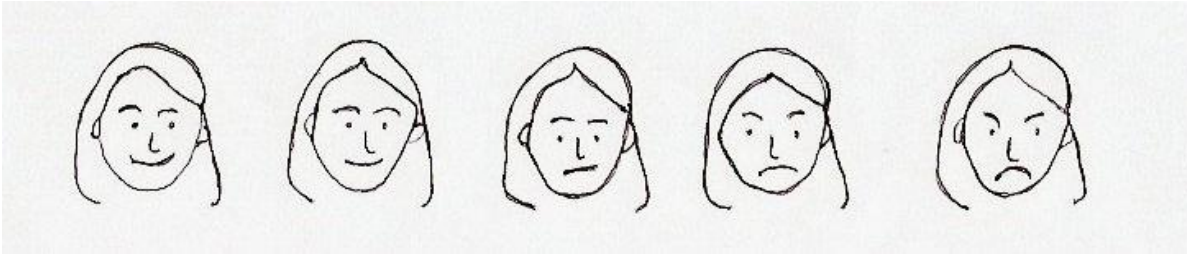


**46. Ajánlaná-e munkáját egy jó barátjának? (Karikázza be a megfelelő számot!)**

1. biztos, hogy nem;
2. valószínűleg nem;
3. nem vagyok benne biztos;
4. valószínűleg igen;
5. igen biztosan.

**47. Egy sor arcot lát itt. Tegyen egy X-et az alá az arc alá, amelyik a legjobban kifejezi az érzéseit amikor reggelente munkába indul.**

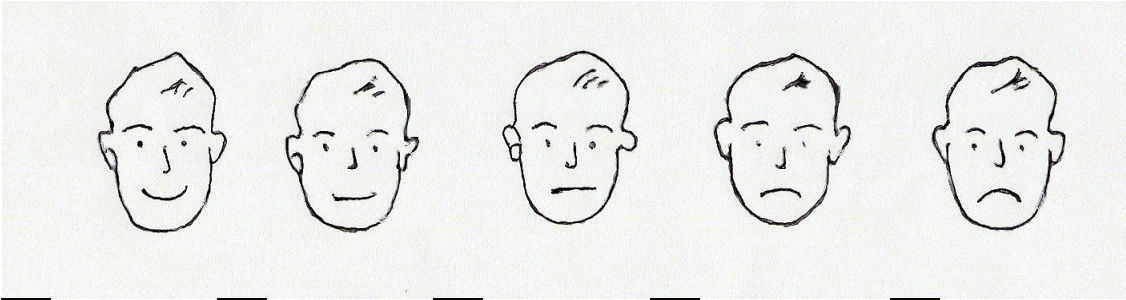
5.                      4. 3. 2. 1.



☐
☐
☐
☐
☐

**48. Tegyen egy X-et az alá az arc alá, amelyik legjobban kifejezi, hogy egészében véve mit gondol a munkájáról?**

5.                      4. 3. 2.                      1.



☐
☐
☐
☐
☐

**Mennyire ért egyet a következő állításokkal?**

**49. Nem vagyok elégedett a munkámmal. (Karikázza be a megfelelő számot!).**

5	4	3	2	1
Tökéletesen igaz	Igaz	Részben igaz	Nem igaz	Egyáltalán nem igaz

**50. A munkámért megfelelő fizetést kapok. (Karikázza be a megfelelő számot!)**

1-Igaz                      2-Nem igaz

**51. Fizetésemet megfelelőnek tartom, ha azt más munkahelyen dolgozó kollegákéval összehasonlítom. (Karikázza be a megfelelő számot!)**

1-Igaz                      2-Nem igaz

**VI. rész**  
**Szervezettel való elkötelezettség és az előrelépés lehetősége**

*Kérdőívünk következő része a munkahely iránti elkötelezettségről és a munkahelyi karrier lehetőségeiről szól. Karikázza be a táblázatban a megfelelő számot!*

Válaszlehetőségek:

1. Egyáltalán nem igaz
2. Nem igaz
3. Részben igaz
4. Igaz
5. Tökéletesen igaz

52. Büszke vagyok, hogy ennél a szervezetnél dolgozhatom.	1	2	3	4	5
53. Nem igazán érzem magam a szervezet részének	1	2	3	4	5
54. Egy másik munkaadónál ajánlott kevéssel több pénz is elgondolkodtatna, hogy munkahelyet változtassak.	1	2	3	4	5
55. Ebben a szervezetben nehéz magasabb beosztásba kerülni.	1	2	3	4	5
56. Jó kilátásaim vannak az előléptetésre.	1	2	3	4	5
57. A munkám során nemcsak magam, hanem szervezetem számára is szeretnék elérni valamit.	1	2	3	4	5
58. Nagyon kiborít, ha megtudom, hogy a szervezetünknek valahol rossz híre van.	1	2	3	4	5
59. Karrier lehetőségeim kiválóak ennél a szervezetnél.	1	2	3	4	5
60. Munkahelyemen, néhány éven belül előléptetésre számítok.	1	2	3	4	5
61. Igazán törődöm annak a szervezetnek a sorsával, ahol dolgozom.	1	2	3	4	5

A kérdőív végéhez érkeztünk. Köszönjük az együttműködést!

## **2. számú melléklet**

### **Az interjú**

Először is meg szeretném Önöknek köszönni, hogy vállalták az interjúkészítés fáradságait! Az interjúval egy készülő PhD értekezés primer kutatásához nyújtanak segítséget. A válaszadás önkéntes, és válaszaikat kizárólag összesítve, név nélkül használom fel a kutatás céljára. A válaszadás során címszavas, fél mondatokban történő rövid válaszok is megfelelőek. Az interjú várható időtartama 20-30 perc.

### **Interjú kérdések**

1. Mivel volt elégedetlen a héten a munkahelyén történetekkel kapcsolatban? (pl. nagy volt a munkahelyi leterheltség, túlórázni kellett stb.)
2. Munkahelyén mit változtatna leginkább, ha tehetné? (pl. egyes munkafolyamatokat egyszerűsítene vagy különböző zavaró tényezőket iktatna ki stb.)
3. Milyen hangulattal jellemezné a mai napon a munkahelyi légkört? (pl. barátságos vagy éppen a munkahelyi leterheltségből adódóan feszült stb.)
4. Hogyan érzi, hogy mennyivel több fizetéssel elégedne meg a jelenlegi munkájáért?
5. Mit gondol, mekkora felelősség van Önön a munkavégzésével kapcsolatban?
6. Hogyan érzi, hogy az évek során növekedett-e a leterheltsége? Ha igen akkor mivel?
7. Hogy érzi a heti munkáját, hogy rutinmunka volt-e, vagy újszerűségénél fogva igényelte az ön kreativitását?
8. Miért fontos az Ön számára az előmenetel? (pl. nagyobb anyagi biztonság stb.)
9. Mit jelent a család az ön számára?
10. Mit jelent a munkahely (munka) az Ön számára?
11. Mi motiválja Önt leginkább a munkavégzésében? (pl. a munkatársak, a vezetés vagy éppen a jutalmazás stb.)
12. Mennyire volt nehéz ma a munkába indulás?
13. Melyik a hét legnehezebb napja ebből a szempontból?
14. Történt-e ma olyan esemény a munkahelyén, amitől 'felment a pumpa'? (pl. a felettesével vagy a munkatársával nem értettek egyet valamin, vagy túl gyakran félbeszakították munkavégzés közben stb.)
15. Milyen változtatást szeretne elérni a munkahelyén, hogy a bent töltött idő kellemesebb legyen?"

### 3. számú melléklet

#### Fittségi felmérő lap

A legfontosabb mozzanat, hogy meghatározzuk az életkorunknak megfelelő állóképességünket. Nyilvánvalóan a szív-érkeringés rendszer teljesítőképessége az életkor előrehaladtával csökken. E képesség mérésekor ezért kell figyelembe venni az életkort is.

Mindenki annyi előlegpontot kap, amennyi idős.

Jegyezzük fel az életkorunkat:.....

A normál testsúly (bár több fajta számítás is létezik) a testmagasság 100 cm-e fölötti értékével egyezik. Minden e fölötti kilogramm után le kell vonni 5 pontot.

.....kg .....pont levonás

Dohányzás: Nem dohányzók 30 jutalompontot kapnak.

Dohányzók annyi pontot (pipánként 2 pontot) vonjanak le, ahány cigarettát (pipát) naponta elszívnak.

30 plusz pont, vagy ..... pont levonás.

Amennyiben alkalmanként legalább 15 perces folyamatos futás, úszás, 5 perces ugrókötelezés, 1 órás kerékpározás vagy gyors gyaloglás szerepel a programban, akkor jutalompontokat lehet kapni. Séta, gimnasztika, labdajátékok stb. nincsenek értékelve ebben a tesztben.

- heti 4 alkalom 30 pont,
- heti 3 alkalom 25 pont,
- heti 2 alkalom 20 pont,
- heti 1 alkalom 10 pont,
- legalább kéthetente 5 pont.

Állóképességi tevékenységből elért pont: .....

Pulzusszám nyugalomban: pulzusmérés a nyaki verőéren (mutató, hüvelykujj) 10 és 15 sec-ig, majd szorzás hattal vagy néggyel. Minden 90 alatti percenkénti pulzusszámmért 1 pont jár. (Pl. 70-es pulzusért 20 pont jár.)

Pulzusszám..... Pulzuspont:.....

- Nyugalmi pulzus visszaállása: 2 perces helyben futás után (kb. 20 guggolás) pihenjünk négy percig és újra mérjük meg a pulzust. Ha az eredmény:

0-10-el szaporább a nyugalminál, akkor plusz 30 pont,

11-15-el szaporább a nyugalminál, akkor plusz 20 pont,

16-20-szal szaporább a nyugalminál, akkor plusz 10 pont.

Terhelés, 4 perc pihenés utáni pulzusszám:.....

- Terhelés utáni pulzuspont: .....

Az elért ponteredmények értékelése:

- 0-20 pont Szívét és keringési rendszerét veszély fenyegeti. Vizsgáltassa meg magát orvossal, és tanácsa szerint kezdjen könnyű mozgást.
- 21-60 pont Állóképessége nem elégséges. Mi okozza ezt, Testsúly? Dohányzás? Mozgáshiány? Életfontosságú, hogy ezen változtasson. Orvosi vizsgálatok után kezdjen edzésbe! Eleinte minimális terheléssel, majd lassú fokozással.
- 61-100 pont A szív és a vérkeringés működési feltételei nem optimálisak. A rendszeres edzés és a káros szenvedélyek visszaszorítása a szervi működést javítja.
- 101-170 pont Állóképessége jó, de edzéssel még javulhat és stabilizálódhat. Nyugodtan alkalmazhatja az erőteljes programot.
- 171 fölött Kitűnő. A vérkeringés jó működésének fenntartásához kívánatos mozgást folytassa tovább.

Az elért eredmények alapján mi az alábbi két csoport kialakítását ajánljuk:

1. fittségi szint: Így az a dolgozó, aki 100 pont alatti értéket produkált, csak könnyebb testmozgást végezzen. A terhelés intenzitása alacsonyabb legyen. Így a számára ajánlott programban több pihenőidőt kell beiktatni.
2. fittségi szint: A 100 pont felett teljesítő dolgozó számára szervezhetjük a nagyobb fizikai erőnlétet kívánó programokat, mint pl. az extrém sportok, stb.

4. számú melléklet

A munkahelyi stresszorok jelentősége

A munkahelyi stresszorok jelentősége		Összesített	Középérték	Std.	Variancia	Ferdeség	Lapultság			
				Std. hiba	Eloszlás			Std. hiba	Std. hiba	
Méltánytalanul bánnak velem a munkahelyemen.		970,00	1,3566	,03394	,90753	,824	2,494	,091	5,018	,183
Munkám fizikailag megterhelő.		1002,00	1,4014	,02968	,79371	,630	2,054	,091	3,798	,183
Munkatársaimtól megkapom a megérdemelt megbecsülést.		1070,00	1,4965	,03230	,86379	,746	1,809	,091	2,846	,183
Állásom bizonytalan.		1085,00	1,5175	,04283	1,14528	1,312	2,013	,091	2,533	,183
Nehéz helyzetekben megfelelő támogatást kapok.		1234,00	1,7259	,04250	1,13653	1,292	1,321	,091	,447	,183
Kedvezőtlen változás történt a munkahelyi helyzetemben vagy számíthatok erre.		1235,00	1,7273	,04620	1,23546	1,526	1,392	,091	,416	,183
Sokszor munkaidőn túl is dolgoznom kell.		1307,00	1,8280	,04032	1,07807	1,162	1,147	,091	,403	,183
Jelenlegi pozícióm megfelelően tükrözi képzettségemet.		1438,00	2,0112	,04738	1,26685	1,605	,882	,091	-,587	,183
Állandó időzavarral küzdök a nagy munkahelyi terhelés miatt.		1486,00	2,0783	,04799	1,28317	1,647	,643	,091	-1,090	,183
Főnökeimtől megkapom a megérdemelt megbecsülést.		1551,00	2,1692	,05063	1,35376	1,833	,679	,091	-,998	,183
Erőfeszítéseimért és teljesítményemért megkapom a megérdemelt megbecsülést és elismerést.		1561,00	2,1832	,04883	1,30556	1,704	,604	,091	-1,073	,183
Kevés az esélyem arra, hogy munkahelyemen előléptessenek.		1620,00	2,2657	,04839	1,29398	1,674	,609	,091	-,860	,183
Az elmúlt években a munkám egyre több erőfeszítést követel.		1632,00	2,2825	,04243	1,13447	1,287	,422	,091	-,793	,183

A munkám sok felelősséggel jár.	1707,00	2,3874	,03014	,80587	,649	,538	,091	,827	,183
Munkám közben gyakran félbeszakítanak, és sok a zavaró tényező.	1754,00	2,4531	,04691	1,25423	1,573	,258	,091	-1,100	,183
Erőfeszítéseim és teljesítményem alapján jó kilátásaim vannak az előléptetésre.	1780,00	2,4895	,04502	1,20379	1,449	,392	,091	-,868	,183
Erőfeszítéseimért és teljesítményeimért megfelelő fizetést, jövedelmet kapok.	2166,00	3,0294	,05497	1,46976	2,160	-,210	,091	-1,369	,183

---

## *KÖSZÖNETNYÍLVÁNÍTÁS*

Szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek Dr. habil Barabás Katalinnak, hogy munkám során támogatott, inspirált, tanított és folyamatos szakmai segítséget nyújtott számomra.

Köszönöm Dr. habil Csíkos Csabának, hogy a kutatásom különböző fázisaiban segítségemre volt és folyamatos tanácsaival segítette a munkámat.

Szeretném megköszönni Dr. habil Müller Anettának, hogy a tudományos munka során a segítségemre volt.

Köszönettel tartozom a Vám- és Pénzügyőrség Humánpolitikai Osztályán dolgozó Eszenyi Helga százados asszonynak és Magasvári Adrienn százados asszonynak, hogy a kutatás különböző fázisainak szervezésében és lebonyolításában segítségemre volt.

Szeretném megköszönni Dr. Müller Annának és Dr. Vigh Tibornak, hogy építő jellegű kritikájukkal hozzájárultak a dolgozat végleges formájához.

Köszönöm feleségemnek a tudományos munka során nyújtott folyamatos segítségét, támogatását. Végül, de nem utolsó sorban szeretném megköszönni kisfiam megértését és türelmét.